



TUNNE TUO ASIAKKAAN TOISTEIKIN

Toimintatutkimus Museopedagogisen yksikön kehittämisestä

Sanni Pöntinen

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2012
Mediatuottaminen YAMK
Tampereen ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Mediatuottamisen koulutusohjelma

PÖNTINEN, SANNI: Tunne tuo asiakkaan toistekin
Toimintatutkimus Museopedagogisen yksikön kehittämisestä

Opinnäytetyö 116 s.
Huhtikuu 2012

Toimintatutkimuksen tavoitteena oli Tampereen kaupungin museoiden Museopedagogisen yksikön yhteisöllinen kehittäminen osana Tampereen kaupungin museoiden museopedagogista toimintaa. Toimintatutkimuksen tarkoituksena oli tehdä ehdotus uuden Museopedagogisen yksikön työtä koordinoivan palvelukartan sisällöstä. Palvelukartalla tässä opinnäytetyössä tarkoitettiin organisaation sisäistä työvälinettä, jonka avulla voidaan havainnollistaa ja koordinoida uuden Museopedagogisen yksikön toimintaa. Palvelujen sisältöjen ja sitä ohjaavien ajattelutapojen, työn organisoimisen ja resurssien kokonaiskuvan hahmottaminen on edellytys sille, että uusi Museopedagoginen yksikkö voi olla Tampereen kaupungin museoiden museopedagogista työtä koordinoiva yksikkö.

Opinnäytetyö on soveltava toimintatutkimus. Menetelminä käytettiin haastattelua, havainnointia, ennakkointia, keskustelua ja työprosessien kuvausta blueprinting -menetelmällä. Opinnäytetyössä kuljetettiin rinnan neljää kehittämien osa-aluetta, joita olivat uuden Museopedagogisen yksikön toimintakulttuurin ja toiminnan sisältöjen kehittäminen, uuden tehtäväalueen, eli Museopedagogisen yksikön työn koordinoiminen ja itse tutkimusprosessin toteuttaminen. Toimintatutkimuksessa oli neljä sykliä, joita olivat tavoitteen asettaminen, aineiston kerääminen ja toiminta, aineiston analysointi sekä loppuraportin kirjoittaminen.

Tampereen kaupungin museoiden museopedagoginen toiminta on nopeasti kehittyvä museotyön osa-alue. Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana opastuksista on edetty pedagogisiin projekteihin, hallinnollisesti toimintaa halutaan kehittää keskitetyimmäksi. Määrittelemällä toiminnan keskeisten sisältöjen teoreettiset taustat ja sisällyttämällä palvelut palvelukartan muotoon on henkilöstön helpompi seurata palvelujen kokonaiskuvan kehitystä. Oleellista on myös tunnistaa toiminnan kehittämistä estäviä pullonkauloja ja tehdä toimenpiteitä toiminnan kehittämistä estävien pullonkaulojen poistamiseksi.

Kehittämisen osa-alueet olivat laajoja. Haasteeksi muodostui kokonaisuuden hallinta ja prosessin analyysi sen kehittämisen osa-alueissa. Opinnäyte tuottaa materiaalia ja välineitä uuden museopedagogisen yksikön kehittämistä varten. Haasteena on nyt ja tulevaisuudessa erilaisten asiakkuuksien hallinta ja uusien palvelumallien ja toimintatapojen kehittäminen ja omaksuminen.

Asiasanat: museopedagogiikka, yleisötyö, palvelu

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Media Management

PÖNTINEN, SANNI: Emotion Makes the Customer Come Back
An action research project on developing a Museum pedagogy unit

Master's Thesis 116 pages
April 2012

The purpose of this thesis was participatory development of a Museum pedagogy unit of the museum services department of the City of Tampere. The aim was to write a proposal for the contents of a service map for coordinating a new Museum pedagogy unit. In the context of this thesis, a service map is a coordinating tool that helps museum staff conceptualise and coordinate the activities of the new Museum pedagogy unit. In order for the new unit to be the coordinating unit in the City of Tampere museum services department, it is essential to first conceptualise and visualise the unit's service contents, philosophy, work organisation, and overall resources.

This thesis is an applied action research project. Methodology included interviews, observation, predictive methods, discussions, and mapping out the work process using the blueprinting method. The project carried several areas of development simultaneously: developing the processes and contents of the new unit, coordinating the tasks of the new unit, and completing the research project. The action research project had four cycles: setting an aim for the thesis, participating in activities and collecting data, analysing of the data, and reporting the findings.

Museum pedagogy activities are an area of museum work in the City of Tampere that is developing very rapidly. The last two decades have seen a shift from guided tours to pedagogical projects, and administration has become more coordinated and centralised. Defining the theoretical background and framework of key content and putting the services in the form of a service map makes it much easier for museum staff to visualise the overall picture of museum services. It is also vitally important to recognise potential bottlenecks that could endanger progress and growth and to take action to remove such bottlenecks.

The development areas in this thesis were large in scope. The challenge was keeping the different sectors together and analysing and developing the process. This thesis produces material and tools for the new museum pedagogy unit. The challenge now and in the future is managing new customer relationships and using, developing, and understanding the new operational models.

Keywords: museum pedagogy, audience development, service

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 TOIMINTATUTKIMUKSEN TAUSTA - UUSI MUSEOPEDAGOGINEN YKSIKKÖ	9
3 TOIMINTATUTKIMUS MUSEOPEDAGOGISESSA YKSIKÖSSÄ	12
3.1 Kehittämishankkeen toimintatutkimukselliset spiraalit ja prosessit	14
3.2 Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan metodologiset kysymykset ja sitoumukset	19
3.3 Menetelmät toimintatutkimuksessa	21
3.4 Muutos ja muutoksen johtaminen ryhmän toiminnassa	23
3.4.1 Oppimalla kohti organisaatiota?	25
3.5 Työroolista tutkijan rooliin ja takaisin	26
4 MUSEO ON MUISTIORGANISAATIO – KONTEKSTI TOIMINTATUTKIMUKSELLE	29
4.1 Museot ja museolaiset suomalaisessa yhteiskunnassa	30
4.2 Museopedagogiikka on tietoa, kokemuksia ja elämyksiä museon oppimisympäristöissä	31
4.2.1 Oppimisteoriat museopedagogiikan taustalla	32
4.3 Museopedagogiikan tilat ja ympäristöt	35
4.4 Museopedagogiikka rantautuu Suomeen	37
4.5 Museopedagogiikkaa vai yleisötyötä	39
5 TAMPEREEN KAUPUNGIN MUSEOT PALVELUIDEN TUOTTAJANA JA PALVELUKARTAN RAKENTAMINEN	42
5.1 Tuotteet ja palvelut museoissa	44
5.2 Palvelujen jäsentäminen ja systematisointi	46
5.2.1 Palvelukartta	47
6 TAMPEREEN KAUPUNGIN MUSEOT YMPÄRISTÖNÄ KEHITTÄMISELLE	50
6.1 Tampereen museoiden organisaatio	51
6.2 Tampereen museoiden historiasta, kehityksestä ja kokoelmista	53
6.3 Tampereen kaupungin museoiden asiakkaat, katsaus kävijätutkimuksiin ja tilastoihin	53
7 JOHDATUS TAMPEREEN MUSEOIDEN MUSEOPEDAGOGISEEN KEHITYKSEEN	57
7.1 Opastuksista pedagogisiin projekteihin	57
8 TOIMINTATUTKIMUKSEN AINEISTO	64
8.1 Keskustelu yleisötyöstä	64

8.2 Keskustelu museopedagogiikasta	67
8.3 Keskustelu toiminnan resursseista	72
8.4 Haastattelut	75
8.4.1 Kenelle ja kuinka paljon yleisötyötä ja museo-opetusta järjestetään?	76
8.4.2 Miten museopedagogisen toiminnan suunnittelutyötä tehdään?	80
8.4.3 Mitä sanotaan resursseista ja mihin palvelutarpeeseen ei pystytä vastaamaan?	83
8.5 Interventioilla huomio työprosesseihin	84
8.5.1 Työprosessien kuvaus	85
8.6 Ennakointityöpaja	89
8.7.1 Ennakoinnilla saadaan aikaiseksi tarina, tarinalla visioidaan mahdollista tulevaisuutta	90
9 PROSESSIN AIKANA SYNTYNEITÄ TYÖVÄLINEITÄ	94
9.1 Manuaali oppaille ja toimintaohje	94
10 TULOKSET	98
10.1 Museopedagogisen yksikön toiminnan organisointi	98
10.2 Jalusta palvelukartalle	100
10.2.1 Lähtökohta uuden yksikön museopedagogiikalle	101
10.2.2 Lähtökohta uuden yksikön yleisötyölle	103
10.3 Pullonkaulat	104
10.4 Museopedagogisen yksikön palvelut palvelukartassa	106
10.5 Katsaus tulevaisuuteen	109
11 POHDINTA	111
11.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	113
LÄHTEET	117
LIITTEET	124

1 JOHDANTO

Jos Tampereen kaupungin museoiden pedagogisen toiminnan kehittymisestä kertoisi ihmisen biologisena kehityksenä, olisi toiminta murrosiässä. Se osaa, se kokeilee, se kapinoi ja hakee paikkaansa. Vastuuntuntoisena teininä se tekee kotiläksynsä, syö vihanneksensa sekä harrastaa monipuolisesti ja täten sillä on täydet edellytykset kasvaa tasapainoiseksi aikuiseksi.

Lähes kahdenkymmenen vuoden ajan Tampereen museoiden museopedagoginen toiminta otti lapsen askelia kunnes 2000-luvun alussa se harppasi kasvupyrähdysten, jonka jälkeen kehitysvauhti on ollut kiihtyvää. Opastuksista ja tapahtumista on edetty kohti pedagogisia projekteja, ja viimeisimpänä kehitystoiminnan tahtotilan ilmaisuna Tampereen museot perustivat vuoden 2010 alussa uuden Museopedagogisen yksikön. Uuden yksikön työhön ja kehitystoimintaan osallistuu henkilöitä kulttuurihistoriallisista museoista sekä taidemuseoista.

Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena on Tampereen kaupungin museoiden Museopedagogisen yksikön yhteisöllinen kehittäminen osana Tampereen kaupungin museoiden museopedagogista toimintaa.

Tämän yhteisöllisen toimintatutkimuksen tarkoituksena on tehdä ehdotus uuden Museopedagogisen yksikön työtä koordinoivan palvelukartan sisällöstä. Palvelukartalla tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan organisaation sisäistä työvälinettä, jonka avulla voidaan havainnollistaa ja koordinoida uuden Museopedagogisen yksikön toimintaa. Palvelujen sisältöjen ja sitä ohjaavien ajattelutapojen, työn organisoimisen ja resurssien kokonaiskuvan hahmottaminen on edellytys sille, että uusi museopedagoginen yksikkö voi olla Tampereen kaupungin museoiden museopedagogista työtä koordinoiva yksikkö. Luodakseni kokonaiskuvan kehittämisen lähtökohdista kuvaan Tampereen kaupungin museoiden pedagogisen toiminnan kehitystä ja nykytilaa. Viedäkseni uuden yksikön toimintaa eteenpäin, tuotan yhteisöllisesti materiaalia ja välineitä sen toiminnan koordinoitua varten.

Toikon & Rantasen (2009, 155) mukaan tutkimuksellisen kehittämisen peruslähtökohtana on uudenlainen tietokäsitys, siirtyminen luotettavan tiedon tavoittelusta kohti käyttökelpoisen tiedon tuottamista. Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tutkimuksellisenä lähestymistapana olen käyttänyt soveltaen toimintatutkimusta. Toimintatutkimuksessa pyritään muuttamaan tutkittavaa

todellisuutta, sosiaalisia käytäntöjä, ottamalla tutkittavat eli käytännössä toimivat ihmiset aktiiviksi osallisiksi tutkimuksessa. (Kuula 1999, 9.) Toimintatutkimus on yhteisöllistä kehittämistä, jossa pyritään saamaan aikaan muutos. Toimintatutkimuksen tarkoitus on tutkia näitä muutoksia.

Aineiston tähän kehittämishankkeeseen keräsin Museopedagogisen yksikön kokousten pöytäkirjoihin kirjatusta keskusteluista, haastatteleamalla neljää museon työntekijää, tekemällä väliintuloja, eli interventioita ja analysoimalla niistä saatua aineistoa, tarkastelemalla Tampereen museoiden toimintakertomuksia sekä toteuttamalla yhteisöllisesti tulevaisuutta luotsaavan ennakointityöpajan. Tämän aineiston analyysin jälkeen kokoon ehdotuksia siitä kuinka Tampereen museoiden toimintaa voisi koordinoida sisäisesti esimerkiksi palvelukartan avulla.

Tampereella on museoita laskentavasta riippuen 24–26 kappaletta. Tämä toimintatutkimus keskittyy Tampereen kaupungin museoihin ja aineisto on kerätty 1 Museokeskus Vapriikista joka koostuu useista yksiköistä ja museoista, 2 Tampereen taidemuseosta ja sen 3 Muumilaaksosta, Työläismuseokortteeri Amurista sekä 4 Mediamuseo Rupriikista. Toimintatutkimuksen ulkopuolelle jää Sara Hildénin taidemuseo.

Kuulan (1999, 123) mukaan toimintatutkimus on tutkimusprosessiin osallistuvien ja tutkijan yhteinen matka. Prosessissa tutkija pyrkii ulos kaikkietävästä ekspertin roolista mutta hän ei ole myöskään pelkästään toimintaa ohjaava konsultti. Toimintatutkijan rooli ulottuu johonkin näiden kahden roolin välimaastoon. Toimintatutkimuksessa on mahdollisuus oppia uutta ja saada yhdessä tutkittavien kanssa aikaan muutosta. Tavoitteena on osallistuminen ja muutos ja jatkuva kasvu ja kehitys. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen ja Saari 1994, 25 & 35.) Roolini toimintatutkimuksessa oli vähintäänkin kolmijakoinen, niitä ovat tutkija, johtava museolehti ja tutkimusprosessin tasavertainen osallistuja. Niistä ensimmäistä pääsin toteuttamaan erilaisia tutkimus- ja toimintamenetelmiä hyödyntämällä, toista johtamalla ja vetämällä yhteen prosessia ja kolmatta osallistumalla yhdestä kahteen kertaan kuukaudessa kahden tunnin ryhmäkeskusteluun siitä, mitä olimme tekemässä. Kohdeyleisön rooli oli koko tutkimusprosessin ajan aktiivinen. Näkemyksiä tuotettiin tasavertaisesti keskustelemalla.

Tämä toimintatutkimus jakaantuu yhteentoista lukuun. Ensimmäisessä luvussa johdattelen lukijan tutkimukseeni. Toisessa luvussa esittelen lähtökohdat tälle tutkimukselle. Kolmannessa luvussa esittelen toimintatutkimuksen tutkimusmenetelmänä. Neljännessä kerron kontekstin, jossa kehittämistoiminta tapahtuu niin ympäristön osalta kuin työn teoreettisten lähtökohtien osalta. Viidennessä luvussa käsittelen palvelu- ja tuotteistamiskäsitettä sekä sitä, mitä käsitan palvelukartalla.

Kuudennessa luvussa esittelen Tampereen kaupungin museot, eli organisaation, jossa kehittämistoiminta tapahtuu. Seitsemännessä luvussa kuvaan Tampereen kaupungin museoiden museopedagogisen toiminnan historiaa. Kahdeksannessa luvussa esittelen kehittämishankkeen aineiston. Yhdeksännessä luvussa kerron tutkimusprosessin aikana syntyneistä työvälineistä. Luvussa kymmenen kokoon yhteen päätelmiä ja annan ehdotuksen palvelukartan sisällöstä. Luvussa yksitoista, joka on työn viimeinen luku arvioin työn onnistumista sekä sen luotettavuutta ja eettisyyttä.

Kiitän mitä lämpimimmin opinnäytetyöni ohjaajaa Leena Mäkelää pitkämielisyydestä, viisaudesta ja tuesta tässä prosessissa, esimiehiäni Taina Myllyharjua ja Toimi Jaatista Tampereen kaupungin museopalveluista, jotka antoivat luvan tämän kehittämistyön toteuttamiselle, sekä Museopedagogisen yksikön tiimiä, jonka kanssa olemme tehneet pienen palan tamperelaisen museopedagogisen toiminnan historiaa.

2 TOIMINTATUTKIMUKSEN TAUSTA - UUSI MUSEOPEDAGOGINEN YKSIKKÖ

Juuret tässä opinnäytetyössä esitellylle tutkimukselliselle kehittämistyölle ovat vuodessa 2009, jolloin Tampereen museoihin suunniteltiin uutta museopedagogisia palveluja järjestävää ja koordinoivaa yksikköä. Tehtäväkseni TAITE-yksikön tuolloin määräaikaisena tuottajana annettiin selvittää edellytyksiä uuden yksikön perustamiselle. Haastattelin syksyn aikana kaikkiaan 30 henkilöä, joka on noin 18 prosenttia museopalvelujen henkilöstöstä. Tuloksena oli, että kahdestakymmenestä henkilöstä kolmetoista (65 prosenttia haastatelluista) oli sitä mieltä, että Tampereen museopalvelut tarvitsevat uuden museopedagogisen yksikön. Loput haastatelluista olivat sitä mieltä, että pedagogisten palvelujen tuottaminen tulisi järjestellä ainakin joltain osin uudelleen ja pedagoginen toiminta kaipasi lisää resursseja. (Pöntinen 2009.)

Museon sisällä käytävässä keskustelussa Tampereen museoiden yleisötyön, pedagogiikan ja museoiden tapahtumatoiminnan järjestämisen ja suunnittelun todettiin olevan pirstaloituneen eri museoihin ja nimikkeiden alle vaikkakin museopedagogisen toiminnan laatuun ja itse toimintaan oliin pääosin tyytyväisiä. Tästä tosiseikasta kertoo myös myöhempi kuvaukseni Tampereen museoiden museopedagogisen toiminnan kehityksestä vuosina 1990 - 2009. Tampereen museoiden silloinen johto (Toimi Jaatinen ja Taina Myllyharju) halusivat museopedagogisesta toiminnasta selkeämmän ja johdetumman kokonaisuuden, jolloin eri yksiköissä olevat hyvät käytännöt tulisivat paremmin jaetuiksi. Museopedagogisen toiminnan tulisi läpäistä museon muut toiminnot, kuten näyttely – ja kokoelmatyön.

Toteuttaessani esiselvitystyötä uuden yksikön perustamista varten selkiintyi myös käsitykseni siitä, että tarvitaan laajempaa ja syvällisempää keskustelua, mitkä uuden yksikön tehtävä ja toiminta-alue ovat, jotta uusi museopedagoginen yksikkö asemoituu ja juurtuu Tampereen museoihin. Pohdin tapoja, joilla tätä keskustelua voitaisiin viedä eteenpäin, kunnes kevään 2010 aikana päätin ottaa sen mahdollisen tulevan opinnäytetyöni aiheeksi.

Keväällä 2010 näytti erityisen tärkeältä selvittää museopedagogiseen toimintaan käytettävät resurssit, kenelle toimintaa koululaisten lisäksi pääsääntöisesti tarjotaan ja ketkä jäävät toiminnan katveeseen ja mitä itse toiminnan sisällöt olivat, mitä tarkoitimme yleisötyöllä ja museopedagogiikalla. Tämän lähtökohdan opinnäytetyölleni esittelin myös esimiehilleni Taina Myllyharjulle ja Toimi Jaatiselle hakiessani opiskelemaan Tampereen ammattikorkeakouluun. Lähtökohtaani

pidettiin hyvänä, koska kokonaiskäsitys eri yksiköissä tapahtuvasta museopedagogisesta toiminnasta tarvittiin. Saman lähtökohdan Museopedagogisen yksikön ensimmäisen vuoden kehittämistoiminnalle esittelin myös uuden yksikön henkilöstölle, sen aloittaessa toimintansa tammikuussa 2010. Käytin tästä kehittämistyöstä nimeä palvelukartta. Palvelukartasta tulisi ennen kaikkea henkilöstön oma työväline, josta saataisimme nähdä työmmme painopisteiden ja sisällön kokonaiskuvan.

Syksyn ensimmäisessä Museopedagogisen yksikön kokouksessa 14.9.2010 kerroin päässeeni opiskelemaan Tampereen ammattikorkeakouluun ja että tulisin tekemään myös opiskeluuni liittyvän opinnäytteen aiheesta, jota olimme pohtineet keväällä 2010. Kerroin, että tulisin kokoamaan tietoa toimintakertomuksista, haastattelemaan työryhmää ja käyttämään kokouksen aineistoa osana lopputyöraporttia. Suunnitelman palvelukartasta vein työryhmän yhteiseen sähköiseen Loora-nimiseen työtilaan, joka löytyy Tampereen kaupungin sisäisiltä internetsivuilta. Osallistuminen tutkimusprosessiin ja sen eri vaiheisiin perustui vapaaehtoisuuteen.

Samassa kokouksessa esittelin idean koko yksikön toiminnan organisoimisesta ja mallintamisesta, jonka osa palvelukarttatyö olisi. (Liite1.) Kokouksen loppupuolella pohdimme jo millaisia hyötyjä ja haittoja profiloitumisella, toimintamme jäsentämisellä ja organisoitumisella voisi olla. Positiivisena nähtiin muun muassa: 1. Pedagogisen työn painoarvon kasvu., 2. Tiedon jakamisen lisääntyminen yksikköjen välillä., 3. Asiakasryhmien tuntemuksen lisääntyminen., 4. Palvelukartan avulla palvelut jakaantuisivat tasaisemmin kaikkiin yksiköihin., 5. Tunnistaisimme asiat, jotka ovat yhteisiä kaikille (Tilat, laitteet, tavarat, välineet), 6. Rikkonaisuudesta pääsisimme kohti yhtenäisyyttä., 7. Palvelukartta voisi lisätä uskallusta luopua jo elinkaarensa loppupäässä olevista tuotteista ja palveluista., 8. Palvelukartta lisäisi keskustelua uusista konsepteista. Uhkina nähtiin muun muassa seuraavia asioita: 1. Malliin siirtyminen vaatii runsaasti ponnistelua ja sitoutumista monelta taholta., 2. Palvelujen tuottajia ei ole yhtään enempää, pelkona, että malli lisäisi uupumusta, jo ennestään kuormittuneissa henkilöissä., 3. Haihattelua, että ihmiset luopuisivat yksikkökeskeisestä ajattelusta. Kokouksen päättyessä sovimme, että palvelukarttatyötä lähdetään viemään eteenpäin eri yksiköissä. Uusien toimintamallien kautta lähdettäisiin pikkuhiljaa kokeilemaan uuden organisaatiomallin toteuttamista ja profiloitumista kohti yhtenäistä yksikköä.

Museopedagogisen yksikön aloittaessa toimintansa korostettiin johtoryhmässä käydyissä keskusteluissa toivottuja tuloksia, kuten johdetumpaa pedagogisten palvelujen kokonaisuutta ja toisaalta monipuolisempia palveluja. Keskustelua ei käyty juurikaan siitä, että tarkoituksena oli väistämättä

rakentaa myös uusi yksikkö ja kokonaan uusi toimintatapa järjestää tai koordinoida kyseisiä palveluja. Haasteita voisi syntyä esimerkiksi henkilöstön sitoutumisessa uuden kehittämiseen.

Aloittaessa ei myöskään ollut ymmärrystä siitä, että Tampereen museoiden museopedagogista toimintaa ei ollut määritelty yhteisesti missään. Voi olla, ettei sitä ole katsottu tarpeelliseksi tai sen sisältö on ajateltu olevan itsestään selvä. Ilman yhteistä käsitteistöä ja toimivaa ja tavoitteeseen tähtäävää ryhmää on vaikea saavuttaa vaikuttuvia tuloksia. Näinkin, että museopedagogisen yksikön vaihtoehto tulisi kehittää yhteisöllisesti ja yhdessä määritellä mitä me teemme, kenelle me tuotamme palveluja ja millä resurssein me niitä toteutamme. Lisäksi tarvittiin työvälineitä uudelle yksikölle. Museopedagogisessa yksikössä yhdessä käydyissä keskustelussa tuntui luontevalta koota nämä asiat yhteen palvelukartan muotoon. Tutkimusprosessin kautta sitouduin vieämään prosessia eteenpäin tutkimuksellisemmin ja tuottamaan prosessista lopputuloksena loppuraportin, jota muutoin ei yksikön kehittämistyössä välttämättä toteutettaisi.

3 TOIMINTATUTKIMUS MUSEOPEDAGOGISESSA YKSIKÖSSÄ

Opinnäytteeni on soveltava toimintatutkimus, jossa pyrin kuvaamaan Tampereen museoissa tapahtuvan museopedagogisen toiminnan järjestämisen muutosta ja tekemään ehdotuksen uuden yksikön toimintaa ohjaavan palvelukartan sisällöistä. Lisäksi kuvaan uuden yksikön museopedagogisten palvelujen jäsentämisen teoreettisia lähtökohtia, toiminnan järjestämisen työprosesseja ja resursseja sekä kokoan yhteen tutkimusprosessin aikana syntyneen näkemyksen mahdollisesta tulevaisuuden tilasta.

Yksi oleellinen työkalu kehittävä tarkoitus on ollut dialogin ja keskustelun lisääminen työyhteisössä sekä museopedagogisten käytäntöjen jakaminen. Samaan aikaan, siinä missä on luotu toiminnan periaatteita, on rakennettu myös uutta yksikköä, joten toimintatutkimus on ollut myös uuden työkalun ja työyhteisön rakentamisen väline. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009, 60) mukaan toimintatutkimusta on mahdollista käyttää myös silloin, kun halutaan lisätä työskentelyyn uusia näkökulmia, parantaa kommunikaatiota työntekijöiden ja tutkijoiden välillä ja antaa mahdollisuus uudelle tavalle ratkaista ongelmia.

Toimintatutkimus (action research) on Kurt Lewinin (1951) kenttäteorian ja ryhmädynamiikan pohjalta kehittynyt suuntaus, joka korostaa todellisuuden muuttamista osana tutkimusprosessia. Tutkimustavan ideana on saada aikaan muutoksia sosiaalisessa todellisuudessa ja samalla tutkia näitä muutoksia. Kysymys on toiminnallisesta kehittämisestä ja sen samanaikaisesta systemaattisesta seurannasta. Toimintatutkimuksen tavoitteena on parantaa sosiaalisia käytäntöjä. (Toikko & Rantanen 2009, 29 - 30 Brydoniin, Milleriin, Greenwoodiin ja Maguireen 2003, 13 viitaten.)

Lewinin 1940-luvulla julkaistuista teksteistä löytyvät nykyisen toimintatutkimuksen keskeisimmät piirteet eli yhteistoiminnallisuus, demokraattisuus sekä käytäntöä ja teoriaa muuttava luonne. Lewin uskoi, että demokraattisen ryhmän toimintaan osallistuminen lisää sitoutumista ja toistensa työn ymmärtämistä ja saa aikaan muutoksia asenteissa ja toiminnassa, kehitystä kohti parempaan ja entistä oikeudenmukaisempaan maailmaan. (Syrjälä, Ahonen, Syrjalainen & Saari 1994, 26.)

Lewinin oivalluksia soveltaen täytyy ymmärtää, että toimintatutkimuksen onnistumiselle kriittisin tekijä on ryhmän innostaminen ja sen jälkeen sitoutuminen muutosprosessiin. Mikäli tätä ryhmämiötä ei innostamisen avulla synny, on muutoksen johtaminen lähes mahdoton tehtävä.

Toimintatutkimuksen lähtökohtana on ratkaista käytännön ongelmia ja siksi itse tutkimus on usein ympäristökeskeistä ja monen ihmisen yhdessä tekemää ongelmaratkaisua. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen, Saari 1994, 31.) Kuulan mukaan (1999, 9) toimintatutkimuksessa pyritään muuttamaan tutkittavaa todellisuutta, sosiaalisia käytäntöjä, ottamalla tutkittavat eli käytännössä toimivat ihmiset aktiivisiksi osallisiksi tutkimuksessa. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 58 - 68) toteavat, että toimintatutkimuksessa on olennaista ottaa käytännössä toimivat ihmiset mukaan aktiivisiksi osallistujiksi tutkimukseen ja kehittämiseen. Näin ollen toimintatutkimus on ikään kuin näkökulma ja toiminnallinen lähestymistapa työyhteisössä tapahtuvaan kehittämistoimintaan.

Coghlan & Brannick (2010, 4) esittelevät Shaniin ja Pasmoreen viitaten (1985, 444) teorian, jonka kautta toimintatutkimusta tulee tarkastella. Teoriassa on neljä elementtiä, joita ovat: Context, Quality of relationships, Quality of action research process itself and Outcomes. Vapaasti käännettynä nämä osa-alueet tarkoittavat toimintatutkimuksessa:

1. Toimintatutkimuksen konteksti tarkoittaa, että alla esitetyt neljä osa-aluetta asettavat kokonaisuutena kontekstin toimintatutkimukselle. Prosessiin osallistuvien henkilökohtaiset päämäärät voivat vaihdella ja määrittää prosessin suuntaa. Osallistujien jaettu päämäärä sitä vastoin parantaa tutkimukseen osallistuvien yhteistyötä ja yhteenkuuluvuutta. Organisaation piirteet, kuten resurssit, historia, epämuodollisuus ja muodollisuus ja näiden osa-alueiden suhteet toisiinsa vaikuttavat toimintatutkimuksen vaikuttavuuteen ja sujuvuuteen. Laajemman kontekstin toimintatutkimukselle asetettavat globaali ja paikallinen taloustilanne sekä ympäristötekijät.
2. Tärkein seikka toimintatutkimuksessa on suhteiden laatu tutkijan ja tutkimuksen osallistujien välillä. Tästä syystä suhde toimintatutkimukseen osallistuviin tulee olla johdettu luottamuksen, toisten huomioonottamisen ja yhteisen kielen kautta.
3. Laatu toimintatutkimusprosessissa tarkoittaa, että prosessia tarkastellaan niin tutkimusprosessin kuin itse toimintaproessin osalta.
4. Tuloksia toimintatutkimuksessa tulee tarkastella kaikilla edellä mainituilla tasoilla. Ensimmäinen tarkasteltava taso on osaamisen ja sen pysyvyyden kehitys (ihmiset, sosiaalinen, taloudellinen ja ekologinen) ja toiminnan itseään kehittävä ja osaamista lisäävä toiminta prosessin aikana. Toinen on uuden tiedon tuottaminen tutkimuksen avulla.

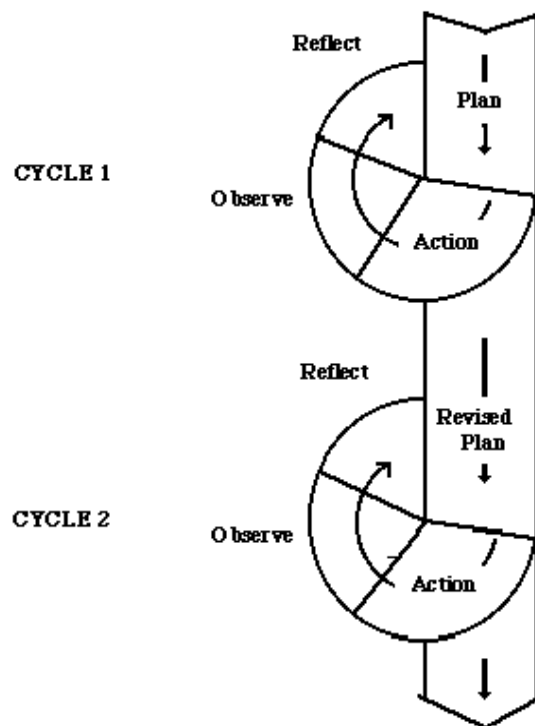
Coghlan ja Brannickin (2010, 15) mukaan hyvä toimintatutkimus muodostuu kolmesta osatekijästä, joita ovat hyvä tarina, täsmällinen reflektointi kyseisestä tarinasta sekä tarinasta reflektoitu

käytettävä teoria tai uusi tieto. Nämä kolme asiaa voidaan johtaa kysymyksiksi, joita ovat; mitä tapahtui, miten voit selittää järkevästi sen mitä tapahtui ja mitä sitten?

3.1 Kehittämishankkeen toimintatutkimukselliset spiraalit ja prosessit

Toimintatutkimusta kuvataan rakenteeltaan spiraalimaiseksi. Tutkimusprosessissa eri vaiheet toistuvat, edellisestä tuloksesta asetetaan uudet tavoitteet. Toimintatutkimus alkaa aiheen valinnasta, jonka jälkeen pohditaan metodi, luetaan kirjallisuutta, kerätään aineisto, analysoidaan aineisto ja kirjoitetaan johtopäätökset raportin muotoon. (Hirjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 14: Tutkimusspiraali Blaxter, Hughes ja Tight 1996, 10 viitaten.)

O' Brian (23.12.2011) viittaa verkkoartikkelissaan toimintatutkimuksesta Kemmisin (1995) kuvaan spiraalirakenteesta, jossa jokaisessa syklissä on neljä vaihetta; suunnittelu, toiminta, tutkiminen ja reflektointi:



KUVIO 1. Simple Action Research Model (1995)

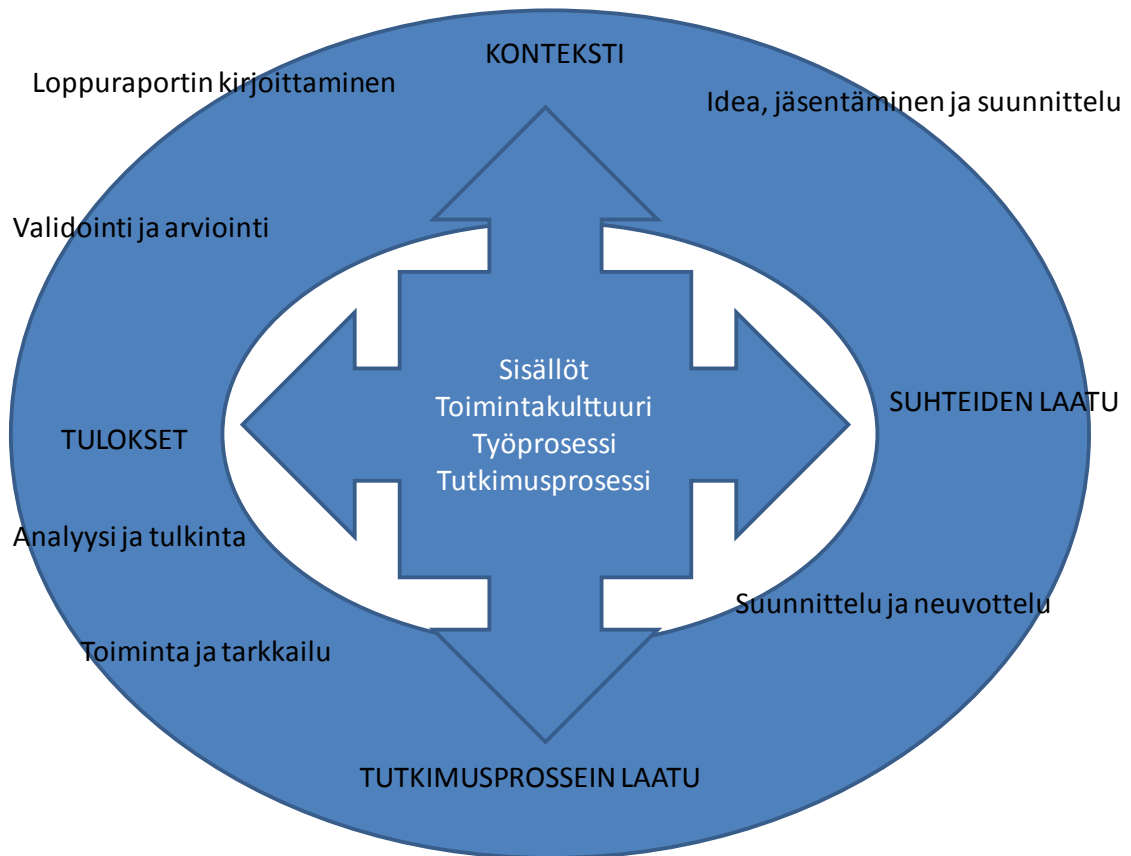
Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen ja Saari (1994, 39 - 51) puolestaan kuvaavat toimintatutkimuksen kulkua seuraaviin vaiheisiin jaettuna:

1. Idea ja selkeyttäminen
2. Suunnittelu ja neuvottelu
3. Toiminta ja tarkkailu
4. Aineiston analyysi ja tulkinta
5. Validointi ja arviointi
6. Raportista toiminnan kehittämiseen

Tässä toimintatutkimuksessa noudatin mukaillen Syrjälän, Ahosen, Syrjäläisen ja Saaren (1994, 39 - 51) jäsenystä toimintatutkimuksen etenemisestä. En voi kuitenkaan väittää, että vaiheet olisivat edenneet aina johdonmukaisesti, vaan reflektointia tapahtui kussakin vaiheessa henkilökohtaisesti jatkuvasti ja toisaalta kussakin vaiheessa kulki päällekkäin useita erilaisia prosesseja. Jäsensin tutkimusprosessille neljä osa-aluetta, jotka kulkevat rinnan ja lomittain toimintatutkimuksessa. Näitä osa-alueita ovat:

1. Kehittämisen kohteena uuden Museopedagogisen yksikön toimintakulttuuri
2. Kehittämisen kohteena uuden Museopedagogisen yksikön sisällöt
3. Toiminnan kehittäminen työn ja työnkuvani kautta
4. Tutkimusprosessi opinnäytetyön näkökulmasta

Jäsennän toimintatutkimusprosessia kuvana, jonka keskiössä on kehittämistoiminta. Jokaisessa kehittämisen osa-alueessa on oma prosessinsa, jossa on huomioitava edellä kuvatun Shanin ja Basmoren neljä tekijää. Samalla toimintatutkimus on spiraalimainen prosessi, jossa ovat omat vaiheensa alkaen ideasta, päättyen loppuraporttiin.



KUVIO 2. Toimintatutkimusprosessin osa-alueet

Coghlan ja Branickin (2010, 142) kertovat Zubern-Skerrittiin ja Fletcheriin (2007, 421) viitaten, että opinnäytetyönä tehtävä toimintatutkimus eroaa työelämän toimintatutkimusprosessista siinä, että työ sisältää selkeästi itsenäisesti ja työyhteisön kanssa tehtäviä vaiheita. Heidän mukaansa itsenäisiä vaiheita ovat opinnäytetyön suunnittelu, kenttätöskentely, arviointi ja päätelmien kirjaaminen. Työyhteisön kanssa tehtäviä vaiheita ovat toiminnan suunnittelu, itse toiminta, arviointi ja uuden rakentaminen, jatkuen seuraavaan sykliin, josta lähtee jälleen tutkijan itsenäinen vaihe, jossa kirjoitetaan loppuraportti.

Kevään 2010 vaiheet toimintatutkimuksessa liittyivät tutkimuskysymyksen määrittelyyn, uuden yksikön toiminnan sisältöjen määrittelyyn sekä sen jäsentämiseen, millä resurssein museopedagogista toimintaa Tampereen museoissa tuotetaan. Museopedagogisen yksikön tammikuun 20.1. kokouksessa sekä helmikuun 12.2. ja 25.2. kokouksissa keskityttiin keskustelemaan siitä, mitä ollaan tekemässä ja miksi ollaan tekemässä ja mihin suuntaan uuden kynnykseltä lähdettäisiin. Maaliskuun 12.3. ja 26.3 sekä huhtikuun kokouksessa 20.4. keskityttiin määrittelemään yhteisesti se, mitä ymmärrämme museoiden yleisötyöllä, museopedagogiikalla ja mitkä ovat käytettävissä olevat resurssit. Yhden kokouksen ainoana aiheena oli opinnäytetyö, jossa pohdittiin palvelukar-

tan sisältöjä ja jossa esittelin prosessin kulkua. 21.5. pidettiin Hämeenkyrön Frantsilassa kevään viimeinen kokous, jossa katsottiin aiheita ja toimenpiteitä syksyn kehittämistyölle. Tässä kokouksessa, minä toimintatutkijana sitouduin kirjaamaan keväällä yhteisöllisesti tuotetut sisällöt tulevaan loppuraporttiin ja palvelukarttaan. Kevät 2010 oli toimintatutkimuksen ensimmäinen sykli, joka käynnisti tutkimusprosessin.

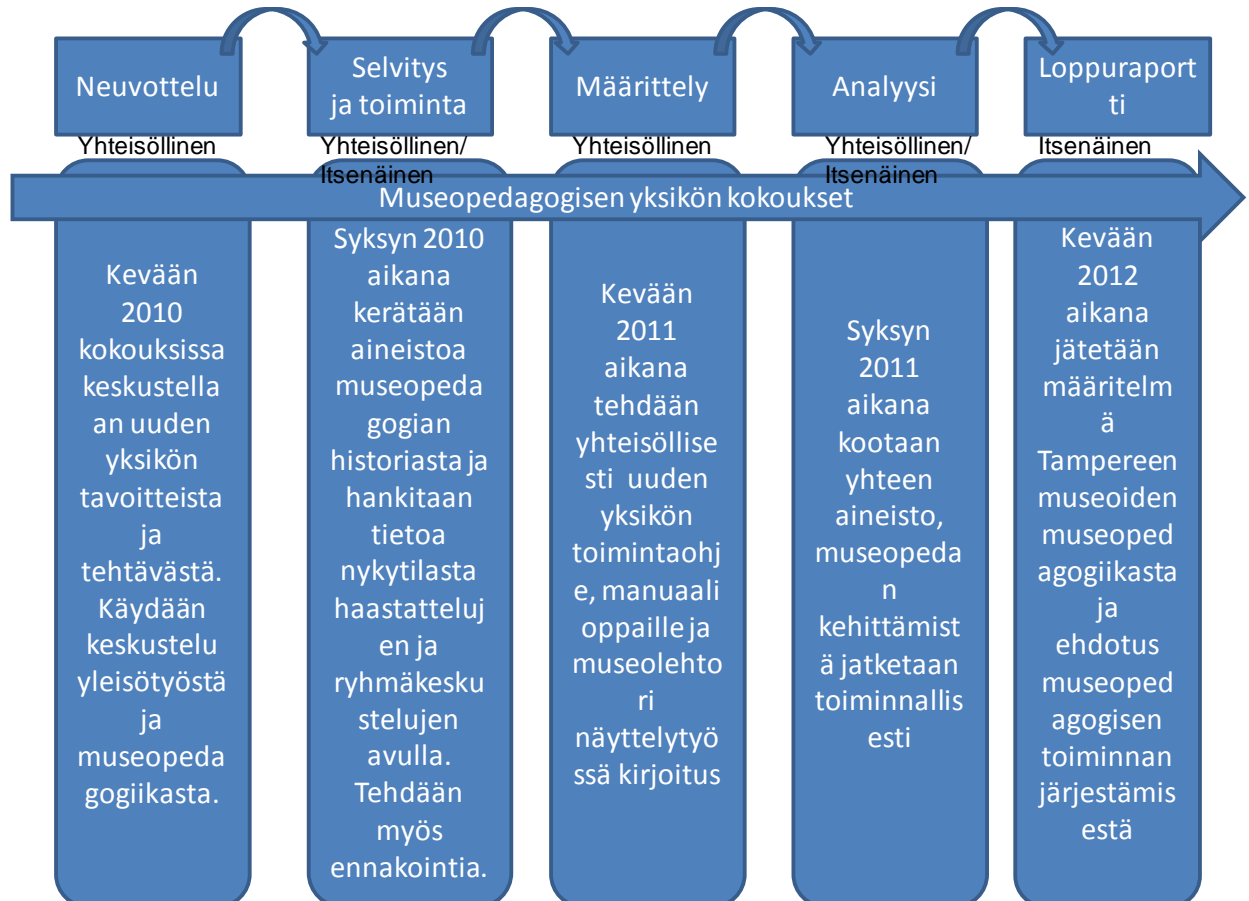
Toimintatutkimuksen toinen sykli on syksy 2010, jolloin toteutin erilaisia väliintuloja, interventioita jotta saisin huomion kiinnittymään työn tekemisen toimintatapoihin ja toisaalta syvempää tietoa siitä, mitä toimintakertomusten takana olevat työprosessien vaiheet ja sisältöjä ohjaavat ajattelutavat olivat. Käytin menetelminä haastattelua, blueprintingiä ja toteutin ennakointityöpajan.

Toimintatutkimuksen kolmannen syklin muodostaa kevät 2011, jolloin kirjoitimme uuden yksikön toimintaohjeen ja ohjekirjan/manuaalin, joka on tarkoitettu uusille henkilöille, jotka tulevat opastamaan Tampereen museoihin. Käyttämäni menetelmä oli ryhmäkeskustelu. Uskon, että perspektiiviä omaan toimintaan saatiin myös tammikuun tutustumiskäynnistä Jyväskylän museoihin. Havaintoni mukaan vuoden 2010 aikana myös pedagogista työtä tekeviä alettiin ensi kertaa pyytää laajemmin mukaan näyttely- ja kokoelmatyöryhmiin, museopedagoginen näkökulma haluttiin laajemmin mukaan museotoimintaan. Tätä ennen Kulttuuriympäristöyksikön museolehtori oli mukana joidenkin näyttelyjen suunnitteluryhmissä.

Toimintatutkimuksen neljännen syklin muodostaa syksy 2011, jolloin toteutin syksyn kokoukset toiminnallisesti. Toiminnallisen lähestymistavan tarkoituksena oli saada ryhmälle kokemus siitä, kuinka konstruktivistista oppimiskäsitystä voi hyödyntää oman organisaation toiminnassa. Tarkoituksenani oli havainnollistaa, mitä tekemällä ja asioita konkreettisesti kokeilemalla ja tuntemalla voi antaa enemmän perinteisen kokouspöydän äärellä istumisen sijasta. Mitä vuorovaikutuksella ja spontaanilla tekemisellä voimme oppia toisiltamme ja toisaalta, löytyykö työhömmme uusia puolia, kun työn suunnittelumenetelmiä vaihdetaan. Neljännen syklin kuvaamisen olen kuitenkin rajannut tämän opinnäytetyön ulkopuolelle mutta näen sen tärkeänä siirtymänä kohti uudenlaisia tapoja tehdä ja toteuttaa kehittämistoimintaa. Erään näytön siitä, että uudet tavat voivat synnyttää lisäarvoa oli kun sain 4.1.2012 sähköpostia Muumilaakson amanuenssilta Elina Boneliukselta jossa hän kertoo, että Muumilaaksossa vetämäni Edward de Bonon Kuusi hattua -menetelmän tuloksia hyödynnetään Muumilaakson asiakasanalyysissä sekä suunnitteilla olevan uuden Muumilaakson kehittämisessä.

Näiden neljän syklin sisällä ja rinnan menivät yksikön rakenteiden ja sisältöjen kehittäminen, opinnäytetyö- ja työprosessi. Havainnointi oli tiedonhankintakeino prosessin alkuvaiheesta loppuraportin kirjoittamiseen saakka.

Kun työ/tutkimusprosessia jäsentää kronologisesti kuvio 3. ks. alla, näyttävät sen vaiheet loogisilta ja tuntuvat etenevän varsin suunnitellusti. Tosiasiassa Museopedagogisen yksikön muistiot kertovat, että moniin aiheisiin on palattu kokouksissa uudelleen. Osin siksi, että asia on vielä ajan päästä vaatinut tarkastelua ja toisaalta itse tulosten analysoinnille ja yhteenvedoille ei ole ollut riittävästi aikaa, jolloin saman aiheen käsittely on alkanut alusta. Sama yhteisesti toteutettavan analyysin- ja yhteenvedojen tekemisen puute vaivaa periaatteessa koko tutkimusprosessia. Vaikka asiat on kirjattu muistioihin, useisiin teemoihin on palattu uudelleen myöhemmin. Tämä kertoo myös oman toiminnan reflektion ja sitä kautta osin sisäistämisen puutteesta. Toisaalta uusien ajattelumallien sisäistämisen on aikaa vievä prosessi, joka voi alkuun tuntua turhauttavalta. Lisäksi museopedagogisen toiminnan sisältöjä on analysoitu tai niistä on keskusteltu runsaasti mutta se ei ole ulottunut niinkään itse tutkimusprosessiin. Toisaalta tämä johtuu pitkälle siitä, että koin itse toimintatutkijana olevani vastuussa reflektoinnista, enkä osannut vaatia tai nostaa sen tarvetta esille prosessin aikana.



KUVIO 3. Tutkimusprosessin kulku

Kuvio 3. kuvaa siis ”siistillä” tavalla prosessin etenemistä mutta sen suurin puute on, että se ei anna kuvaa sosiaalisesta todellisuudesta. Kuten edellä kuvasin, toimintatutkimuksen teorian neljästä osa-alueesta suhteiden laatu on tärkein. Coghlan ja Brabbick (2010, 4) Shanin ja Pasmoren (1985, 44) kertovat teoriaan viitaten:

The quality of relationship between member’s and researchers is paramount. Hence the relationships need to be managed through trust, concern for others, equality of influence, common language and so on.

Tiimiakatemian aikuiskoulutusta toteuttavan Partus Oy:n sivuilla (10.1.2012) kerrotaan, että pääoman uusiin käsitte on sosiaalinen pääoma. Sillä tarkoitetaan sosiaalisen ympäristön ominaisuuksia, kuten sosiaalisten verkostojen tiivyyttä, yhteisesti omaksuttuja normeja sekä ihmisten luottamusta näiden toimivuuteen. Työyhteisön sosiaalinen pääoma sisältää ainakin seuraavia ulottuvuuksia: työyhteisössä toimivien ihmisten keskinäiset suhteet ja verkostot, johtosuhteiden ja johtamisjärjestelmän selkeys, normien selkeys ja yleinen hyväksyminen, arvojen yhteisyys, informaation kulku sekä vuorovaikutus. Jokainen näistä osa-alueista luo arvoa organisaatiolle ja keryyttää sen sosiaalista pääomaa. (Partus Oy, 10.1.2012.)

Uuden yksikön aloittaessa voi olettaa, että sen sosiaalinen pääoma on alhainen, koska koko toimintaa ei ole ollut olemassa. Toinen mahdollinen tapa ajatella on, että sen sosiaalinen pääoma heijastelee yleisesti Tampereen kaupungin museoiden yleistä organisaatiokulttuurin sosiaalista pääomaa. Joka tapauksessa tämä osa-alue toimintatutkimuksessa on merkittävässä roolissa sen onnistumiselle. Luottaako ryhmä kykyyni viedä prosessia eteenpäin, ovatko ryhmän henkilöt riittävän motivoituneita uuden kehittämiseen, ajatellaanko, että kehittämisen onnistuminen on omis- sa vai johdon käsissä. Kuka tai ketkä lopulta hyötyvät kehittämisen tuloksista?

3.2 Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan metodologiset kysymykset ja sitoumukset

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa on otettava kantaa myös metodologisiin kysymyksiin. Kysymykset liittyvät siihen, millainen on todellisuuskäsitys, millaista tiedontuotantoa tavoitellaan, millainen on kehittämistoiminnan intressi ja millaista kehittämistoiminta on luonteeltaan. Kehittämistoiminnan asemointi tarkoittaa metodologisiin kysymyksiin vastaamista. (Toikko ja Rantanen 2009, 54.)

Kehittämistoiminta lähtee usein arkiajattelun mukaisesta todellisuuskäsityksestä. Se pitää sisälleen sen, että todellisuutta voidaan kuvata hyvinkin tarkasti ja siitä voidaan puhua täsmällisessä merkityksessä. Kehittämistoimintaa voidaan lähestyä myös problemaattisesta näkökulmasta, toimijoilla ei ole esimerkiksi yhteistä jaettua näkemystä toiminnan päämääristä. (Toikko ja Rantanen 2009, 35.) Tässä toimintatutkimuksessa todellisuutta jäsennetään tulkinnallisen- ja faktakäsityksen mukaan. Faktanäkökulmassa toiminnan kohde voi liittyä havaittavissa olevaan reaalityodellisuuteen. Pyrkimyksenä voi olla jonkin kohteen muuttaminen konkreettisesti näkyvällä tavalla. Tässä tapauksessa tarkoitan esimerkiksi sitä, että nyt hajallaan olevat palvelut ryhmitellään, työn tekemistä ja siihen käytettäviä resursseja hahmotetaan ja niistä muodostetaan yhtenäinen kuva. Toisaalta, kehittämistoiminnan kohteena voi olla organisaatiokulttuurin muuttaminen. Tällöin kehittäminen kohdistuu niin sanottuun ei näkyvään kohteeseen. Tällaisten kehittämisasetelmien kohdalla haasteeksi nousee tavoitteiden saavuttamisen arviointi. (Toikko ja Rantanen 2009, 35 - 38 Alasuutariin 1999, 72 - 73 viitaten.)

Kehittämistoiminnan tulee ottaa kantaa myös kysymykseen, mikä on pätevää tietoa. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tavoitellaan yleensä empiirisesti pätevää tietoa, mutta pätevän tiedon lajeja on kuitenkin useita ja niitä voidaan luokitella muun muassa hierarkisesti. Tutkimustiedon hierarkisen luonteen lisäksi voidaan puhua hyväksi havaitusta toimintanäytöistä, kokemukseen perustuvasta ammatillisesta näytöstä, hiljaisesta tiedosta ja monimuotoisesta tietokäsityksestä. (Toikko ja Rantanen 2009, 39 – 43.)

Perinteinen luotettavan tiedon idea ei enää riitä. Tiedon on oltava ennen kaikkea käyttökelpoista, ”yhteiskunnallisesti kestävä”. Tiedon tuottamisesta ei voi puhua ilman yhteyttä tiedon käyttäjiin. Käytännöllisesti tieto nousee todellisen elämän kontekstista, mitä prosessia on vaikea tavoittaa vain tiedeperustaisen tiedontuotannon keinoin. Käytännöllinen tieto syntyy toimintakohteessaan, jolloin se väistämättä niveltyy sosiaalisiin konteksteihin. Kysymys ei ole siis tiedon soveltamisesta vaan uudesta tiedontuotannon tavasta. Onnistuessaan tämä tieto on käytännöllistä ja siten myös käyttökelpoista. (Toikko ja Rantanen 2009, 43 selvittävät Gibbosiin 1994 yms., Nowotnyyn, Scottiin ja Gibbosiin 2001 viitaten.) Oleellista tässä toimintatutkimuksessa onkin pohtia, onko tuotettu tieto käyttökelpoista ja palveleeko se riittävällä tavalla työyhteisöä.

Kehittämistoiminnassa otetaan kantaa myös siihen, kenen intressejä se palvelee. Riippumattomuus on tutkimuksen keskeinen ihanne mutta kehittämistoiminnassa kysymys riippumattomuudesta on problemaattinen. (Toikko ja Rantanen 2009, 44.) Tämän kehittämistoiminnan tavoitteet-

na on ollut palvella Tampereen museopalvelujen intressejä mutta samalla myös uudessa yksikössä työskentelevien intressejä. Heidän kehittymisensä ja motivoituneisuutensa ovat avaimia uuden kehittämiseen. Kehittämistoiminnassa on ymmärrettävä myös sen reflektiivinen luonne. Kehittämistoiminnan kannalta reflektiivinen luonne tarkoittaa kehittämisen menetelmien ja toimintatapojen mutta myös perusteluiden ja organisoinnin jatkuvaa uudelleen arviointia. Kehittämiseen tarvitaan eräänlainen peili, jota voidaan käyttää todellisuuden heijastamiseen. (Toikko ja Rantanen 2009, 52.)

Kehittämistoiminta voi olla prosessorientoitunutta tai suunnitteluorientoitunutta. Suunnitteluorientoituneessa kehittämistoiminnassa eri prosessin vaiheet pyritään rajaamaan ja määrittelemään tarkasti. Kehittämistoiminta perustuu ennalta rakennettuun ja suunniteltuun malliin, johon kehittämistoimintaa verrataan. (Toikko ja Rantanen 2009, 49 - 50.) Prosessorientoituneessa kehittämisessä korostuu reflektiivisuus. Näkemyksen mukaan uutta kehittämistä koskevaa tietoa syntyy koko ajan toiminnan kuluessa. Tällöin myös hyväksytään toimintaympäristön ja toiminnan muuttuvuus. Toiminnan ohjaus perustuu toimijoiden jatkuvaan uuden oppimiseen, erilaisiin toisiin tekemisen kokeiluihin ja sitä kautta toimintojen kehittämiseen. (Toikko ja Rantanen 2009, 50.) Edellä eriteltyyn liittyen, mielestäni prosessorientoituneen kehittämistoiminnan haaste liittyy siihen, milloin kehittämisprosessi on niin sanotusti päättynyt. Mielestäni tietynlainen kehittämistoiminta jatkuu Museopedagogisessa yksikössä tälläkin hetkellä, koska luonnostaan ihmisten toiminta pitää sisällään työn reflektointia, epäonnistumisten jälkeen pyritään parantamaan toimintaa ja oppimaan virheistä. Toisaalta tilanne voi myös olla sellainen, että toiminnasta vastuussa oleva henkilö ei ole kehittämishaluinen, varsinainen kehittämistoiminta ei ole ajankohtaista tai kehittämien on voimakkaan vastustuksen alla, jolloin prosessi ei jatku, vaan se päättyy säilyttämään esimerkiksi tietyn saavutetun tason.

3.3 Menetelmät toimintatutkimuksessa

Menetelmällisten kysymysten pohtiminen on oleellinen osa tutkimustyötä. (Syrjäläinen, Eronen, Värri 2007, 8.) Toimintatutkimuksen aineisto laadullisena tutkimuksena voi koostua useista erilaisin menetelmin kerätyistä aineistoista. Laadullisen tutkimuksen tyypillisiä aineiston keräämisen tapoja ovat muun muassa haastattelut, kyselyt ja havainnointi. Tutkimusmetodi viittaa niiden peräkkäisten askelten joukkoon, jotka tutkija toteuttaa suorittaessaan tietyn tutkimuksen. Haastattelu tai osallistuva havainnointi eivät ole tutkimusmetodeja vaan niitä nimitetään tekniikoiksi, joita

käyttämällä on tarkoitus kerätä perustietoja tutkittavasta aiheesta. Samaa tietojenkeruun tekniikka voidaan käyttää eri metodien yhteydessä. (Pitkäranta 2010, 83 – 85.)

Kuulan (1999, 94) mukaan kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa tiedonkeruulle ja kehittämistoiminnalle tärkeimpiä ovat kuitenkin erilaiset työkonferenssit, joissa toteutetaan tasavertaista dialogia. Mielestäni työkonferenssi on vanhanaikainen nimitys yhteisölliselle kehittämistoiminnalle. Tällä hetkellä työkonferensseista puhutaan työelämässä yleisesti seminaareina, työpajoina ja strategipäivinä.

Toimintatutkimus on luonteeltaan enemmänkin tutkimuksellinen lähestymistapa, tutkimusorientaatio tai tutkimusstrategia kuin varsinainen menetelmä. Siinä hyödynnetään erilaisia kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Toimintatutkimuksessa toteutetaan samanaikaisesti sekä tutkimus että käytännön tilanteen tai tutkittavan ilmiön muutos. Tutkimusaineistoa voidaan kerätä kyselyllä, haastattelulla tai vaikkapa havainnoimalla. Myös muu kirjallinen materiaali voi olla osa sen aineistoa. Toimintatutkimuksen keskeinen menetelmä on yhteisesti hyväksyttyihin näkemyksiin etsiytyvä keskustelu – diskurssi. (Pitkäranta 2010, 142 - 146 Järviseen & Järviseen 2006 viitaten.)

Tässä toimintatutkimuksessa aineistonkeruumenetelminä olen käyttänyt havainnointia, haastattelua sekä museopedagogisen yksikön kokouksissa käytyjä ryhmäkeskusteluja. Näistä menetelmistä toimintatutkimuksessa voidaan käyttää myös sanaa interventio, joiden vaikutuksia arvioidaan tässä tutkimuksessa. Toimintatutkimuksen suuntauksessa (Organization Development) korostuvat kokemuksellista jakamista korostavat interventiot, joiden avulla pyritään saamaan aikaan suunniteltuja muutoksia organisaation toiminnassa. (Kuusela & Kuittinen 2008, Kasvio 1990, 57 - 58.) Hopian (2010) mukaan laadullisessa toimintatutkimuksessa interventiolla tarkoitetaan työmenetelmien, työtapojen, työkulttuurin tai olemassa olevan menetelmän tai työn sisällön kehittämistä. Olen kartoittanut aineistoa lukemalla ja analysoimalla myös Tampereen museoiden toimintakertomuksia, toteuttamalla ennakointi-työpajan sekä toteuttamalla blueprinting -menetelmällä työprosessien kuvaksia.

Tärkeimmäksi menetelmäksi nostan tässä toimintatutkimuksessa kuitenkin havainnoinnin. Tämän perustan ajatukselle, että olen työskennellyt kehittämisen kohteena olevassa organisaatiossa yli kuusi vuotta. Tutkimuksellisen näkökulman avulla olen voinut joko vahvistaa tai muuttaa aiempia käsityksiäni tai havaintojani organisaatiosta. Ympäristön havainnointi on mielestäni lisäksi luon-

nollista toimintaa, kun tehdään tutkimusta. Tutkimusprosessin aikana herkistyy tiettyjen asioiden huomioimiseen, jotka normaalissa toiminnassa menisivät muutoin ohitse.

Havainnointia voidaan pitää luotettavana tiedonhankintalähteenä, kun tutkijan pitää havainnoita päiväkirjaa, tai muutoin kirjoittaa systemaattisesti ylös huomioitaan. Vaikka ihminen havainnoi erilaisia asioita päivittäin, tutkimuksellinen havainnointi ei ole vain satunnaista katselemista vaan systemaattista tarkkailua. Havainnointi kohdistuu aina ennalta määrättyyn kohteeseen, tulokset pyritään rekisteröimään välittömästi muistiin, esimerkiksi täyttämällä havaintolomakkeita, kirjoittamalla havaintopäiväkirjaa, tai videoimalla, valokuvaamalla tai äänittämällä tilanteita. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 104.)

Osallistava havainnointi on käyttökelpoinen väline kehitettävän kohdeorganisaation toimintalogiikan ymmärtämiseen. Havainnointi voi olla osa toimintaympäristön analyysiä tai se voi olla koko kehittämisprosessin kestävää tiiviisti kehittämiseen kytkeytyvää toimintaa. Havainnointitekniikka voi olla strukturoitua tai strukturoimatonta. Strukturoimatonta havainnointia käytetään silloin, kun halutaan mahdollisimman paljon ja monipuolista tietoa asiasta. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, (2009, 103 – 105), Toikko ja Rantanen 2009, 143.)

Tässä toimintatutkimuksessa käytin havainnointimenetelmää soveltaen. Kirjasin ylös prosessin aikana huomioita, joita olen hyödyntänyt tässä tutkimuksessa. Kirjaamista en tehnyt kuitenkaan systemaattisesti. Havainnot on muistikirjoissani vuosilta 2010 - 2011. Havainnot ovat huomioita arjen toiminnasta tai ihmisten lausahduksista. Havainnoinnin tarkoituksena oli täydentää haastattelujen ja muiden aineistonkeruumenetelmien puutteita ja toisaalta jäsentää tutkimusongelmaa laajemmin. Havainnot työyhteisön arjesta ovat olleet myös kysymyksenasettajia aineistonkeruulle. Havainnot ovat johtaneet osin tarpeeseen kysyä näitä kysymyksiä ja toteuttaa tämä tutkimuksellinen prosessi.

3.4 Muutos ja muutoksen johtaminen ryhmän toiminnassa

Toimintatutkimukselle tai mille tahansa tutkimukselliselle ja yhteisölliselle kehittämiselle oli tilaus Tampereen kaupungin museoiden organisaation sisällä. Haluttiin selkeä muutos aiempaan, haluttiin tuloksia, joiden johdosta museopedagogiikasta tulisi johdetumpi osa museoiden toimintaa. Halu muutokseen onkin toimintatutkimuksen tärkein edellytys. Toimintatutkimuksessa tuotetaan

tietoa toiminnasta ja muutoksesta, jolloin vastataan kysymyksiin ”miten tutkittavat kohteet voivat muuttua ja mikseivät ne muutu?” Toimintatutkimuksessa on muistettava, että muutos voi tapahtua tai olla tapahtumatta (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 58 - 59). Muutosorientaation oli pitkälle se syy, miksi toimintatutkimus valikoitui lopulta lähestymistavaksi tälle opinnäytetyölle.

Jatkuva muutos kuuluu nykyaikaiseen työkuulttuuriin. Hulsin (2008) kertoo Turun kauppakorkeakoulun verkkolehdestä (7.1.2012) emeritusprofessori Jorma Heikkilän näkemyksistä organisaation muutoksista. Organisaatiomallit on helppo piirtää uusiksi, mutta pelkillä kaaviokuvilla ei vielä aikaansaada muutosta. Todellinen muutos edellyttää, että organisaation jäsenet kykenevät omaksumaan uudenlaisen ajattelutavan. Emeritusprofessori Jorma Heikkilän mukaan avain uuteen ajatteluun on avoin dialogi, jossa opitaan ymmärtämään myös itselle vieraita näkemyksiä. Organisaatioissa pitää olla sellaiset olosuhteet, että ne antavat mahdollisuuden asioiden perinpohjaiseen pohtimiseen ja kyseenalaistamiseen. Luovuutta ruokkiva yrityskulttuuri sallii ihmettelyn, antaa aikaa muutokselle ja sietää riskejä. Lyhytnäköinen kvartaalitalous ja innovatiivisuus sopivat huonosti yhteen, sillä merkittäviä läpimurtoja ei tehdä hetkessä Heikkilä muistuttaa. (Hulsi 2008.)

Muutospuhe on oma diskurssin lajinsa. Se jäsentää työyhteisöjen arkea, sen institutionaaliset muodot liittyvät johtamiseen ja valtaan ja siihen miten organisaatiossa tekeminen ja työnjako oikeutetaan sekä siihen, mikä määrittää sen, kuka saa puhua mistäkin asiasta. (Juuti, Rannikko, Saarikoski 2004, 34.) Muutokseen liittyy siis valtarakenteita, voimakas lataus vastarinnasta ja kyky johtaa muutosta oikealla tavalla. Osallistava kehittämismenetelmä tarjoaa tutkijalle ja kehittäjälle monia etuja. Yhdessä kehitetty on usein parempi ratkaisu kehittämisiongelmaan kuin yksinomaan ulkopuolelta tulevat ajatukset. Yhteisön jäsenet nimittäin tuntevat toimintansa haasteet paremmin kuin muut, jos he vain ovat valmiita muutokseen. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 59.)

Museotoimenjohtaja Toimi Jaatisen pyynnöstä eri museoiden ja yksiköiden päälliköt nimesivät vuoden 2010 alussa omista yksiköistään henkilön osallistumaan uuden Museopedagogisen yksikön toimintaan. Yksikön aloituksesta tiedotettiin Museopalvelujen henkilöstölle yleisesti helmikuun alussa ja henkilöstön haaliminen, niin sanottu suostuttelu jäi kunkin päällikön tehtäväksi omassa yksikössä. Pyyntöäni päälliköt määrittelivät myös työajan, joka työntekijän on mahdollista käyttää uuden yksikön työhön. Työajat vaihtelivat 5-30 prosentin välillä kokonaistyöajasta. Käytännössä esimerkiksi 5 prosenttia tarkoittaa sitä, että henkilö pystyy noin kerran kuussa osallistumaan yksikön kokouksiin. 30 prosentin osuudella kokonaistyöajasta henkilö pystyy jo toteuttamaan ja suunnittelemaan yksikön toimintaa. Uuden yksikön toimintaan nimettiin seuraavanlaisissa tehtävissä olevia henkilöitä; museolehtori, tutkija, museoavustaja, opas, projektisuunnittelija,

tuottaja, museoamanuenssi, tiedotus- ja markkinointisihteeri ja tiedottaja. Vaihtelevasti yksikön kokouksiin osallistui myös muita museon työntekijöitä, kuten amanuensseja, näyttely- projekti- ja kokoelmapäälliköitä.

Havaintoni mukaan uusi Museopedagoginen yksikkö toi mukanaan eri työntekijöille eri asioita. Osalle uuden yksikön työhön osallistuminen tarkoitti ensi kertaa sitä, että heidän oli mahdollista jakaa näkemyksiään museopedagogiikasta oman yksikkönsä ulkopuolella, määrittää asioita, keskustella menetelmistä ja kehittää uusia sisältöjä. Uskon, että yksi ryhmä koostui niistä henkilöistä, jotka kokivat saavansa työnsä tukiryhmän tai vertaisryhmän, jota heillä ei ollut omassa yksikössä. Heille tärkeää oli ehkä uusien ideoiden lisäksi tiedon jakaminen ja asioiden organisoiminen niin, että yksiköissä ei tehdä päällekkäisiä tapahtumia. Kolmas ryhmä olivat ne henkilöt, jotka varmasti kokivat koko yksikön turhaksi ja aikaa vieväksi uudeksi työryhmäksi, jota ilman työt todennäköisesti sujuisivat paremmin.

Vuonna 2009 tekemäni esiselvityksen sekä havaintojeni mukaan museopedagogista työtä tekevät henkilöt Tampereen museopalveluissa usein suunnittelevat ja toteuttavat projektinsa itsenäisesti omissa yksiköissään. Uuden työtavan ja työkuulttuurin omaksuminen oli oletukseni mukaan varmasti osalle joukkoa uusi ja mielenkiintoinen asia, toisille niin vastenmielinen, että he jättivät kerta toisensa jälkeen tulematta uuden yksikön kokouksiin, mutta näitä henkilöitä ei ollut monta. Työkuulttuurin lisäksi oltiin muutostyönä, joka liittyi itse työtä määrittävien ajattelutapojen omaksumiseen. Tätä muutostyötä lähdettiin avaamaan yhteisillä keskusteluilla siitä, miten kukin ryhmän jäsen itse määritteli asioita. Aloitin jokaisen kokouksen pienellä alustuksella aiheesta, jonka jälkeen jokaisella ryhmän jäsenellä oli puheenvuoro kertoa näkemyksensä koko porukalle. Kaikkien näkemykset kirjattiin ylös. Itsenäisistä määritelmistä mentiin kokous kokoukselta kohti yhteisiä määritelmiä, joiden lopputuloksena saatiin aikaiseksi muun muassa uuden yksikön toimintaohje ja manuaali oppaille.

3.4.1 Oppimalla kohti organisaatiota?

Arkiajattelun mukaan uuden omaksuminen vaatii oppimista. Toikon ja Rantasen (2009, 30) mukaan toimintatutkimuksessa voidaan tavoitella laajaa yhteiskunnallista muutosta (Fals-Borda, 2001), mutta myös yksittäisten toimijoiden henkilökohtaista oppimista. Oppimisen kautta omakutaan uusia tapoja toimia ja ajatella.

Näen Museopedagogisen yksikön organisoitumisen ryhmän oppimisprosessina. Oppimiseen liittyivät esimerkiksi uuden työkulttuurin oppiminen ja tiimityön periaatteiden omaksuminen. Arkikielessä sana yksikkö viittaa mielestäni organisaatioon, jolla on päätösvaltaa ja mahdollisuus ohjata omia käyttövarojaan. Parsons (1951) on määritellyt organisaation seuraavalla tavalla:

Organisaatiot ovat sosiaalisia yksiköjä, joita varta vasten rakennetaan ja jatkuvasti jälleenrakennetaan erityyppisiin päämääriin pyrkimiseksi.

Organisaatiomalleja on kuitenkin lukuisia, jolloin ennen kuin organisoitumista pohditaan, tulisi ratkaista ja olla tietoinen siitä, millaisia malleja on olemassa ja millaisia asioita organisaatio pitää sisällään. Museopedagogisen yksikön kokouksissa yksiköstä puhuttiin alusta alkaen tiiminä. Useista verkkolähteistä löytyy Katzenbachin ja Smithin (1993) määritelmä:

Tiimi on pieni joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuullisena suorituksistaan.

Tällä hetkellä Tampereen museoiden organisaatiokaaviossa (luku 5.1) museopedagoginen yksikkö on oma saarekkeensa. Vaikka organisaatiokuvien piirtämisellä ei tehdäkään todellisia muutoksia, hahmottavat organisaation työntekijät usein valtasuhteita ja omaa työaluettaan juuri organisaatiokaavioiden avulla.

3.5 Työroolista tutkijan rooliin ja takaisin

Toikko ja Rantanen (2009, 30) (Heroniin & Reasoniin 2001), että toimintatutkijan rooli voi vaihdella ulkopuolisesta asiantuntijasta, tasavertaisen toimijaan. Kun klassinen lewiniläinen tutkimus perustuu toimintaa havainnoivan tutkijan rooliin, niin osallistava toimintatutkimus korostaa kohdeyleisön jäsenten aktiivista roolia tutkijoina. Roolini toimintatutkimuksessa on ollut vähintäänkin kolmijakoinen, roolejani ovat olleet tutkija, johtava museolehtori ja tutkimusprosessin tasavertainen osallistuja. Ensimmäistä pääsin toteuttamaan erilaisia tutkimus- ja toimintamenetelmiä hyödyntämällä, toista johtamalla ja vetämällä yhteen prosessia ja kolmatta osallistumalla yhdestä kahteen kertaan kuukaudessa kahden tunnin ryhmäkeskusteluun siitä, mitä olimme tekemässä. Kohdeyleisön rooli oli koko tutkimusprosessin ajan aktiivinen. Näkemyksiä tuotettiin tasavertaisesti keskustelemalla.

Kuten edellä olen tuonut esille, toimintatutkimusta käsittelevä kirjallisuus korostaa, että tutkija on aktiivinen osallistuja muutosprosessissa. Tehtäväni johtavana museolehtorina oli luonnollisesti johtaa muutosprosessia, uutta yksikköä. Museon arkikielessä museonjohtaja ja taidemuseon johtaja määrittivät tehtävääni muun muassa johtamisen, ”vetämisen”, koordinoinnin ja kehittämisen kautta. Tällainen työrooli pitää mielestäni sisällään prosessi- ja projektimaisen työotteen, joka on hyvin lähellä toimintatutkijan roolia.

Haastavaa koko tutkimusprojektissa on erottaa, mitkä elementit prosessiin tulevat työn ja työroolin kautta ja mitkä tutkimisen ja tutkimusprosessin kautta. Tätä kysymystä jäsensin sen kautta, mitä prosessissa olisi jäänyt tekemättä, jos en olisi tehnyt samalla toimintatutkimusta. Tämän kysymyksen kautta pääsin kiinni tutkimusaineistoon ja käyttämiini menetelmiin, joita olivat haastattelut, havainnointi, toimintakertomusten kuvaaminen, blueprinting ja ennakointi. Otin myös tutkijan roolin kautta ensimmäistä kertaa neutraalimman asenteen koko aiheeseen. Tutkijan roolin kautta minun oli mahdollista katsoa keräämääni aineistoa rauhassa, mitä on tapahtunut, mitä tapahtuu tällä hetkellä ja keskustella tutkittavien kanssa yksin ja yhdessä, siitä, mitä meidän näille asioille tulisi tehdä. Luulen, että tällaisen asenteen ottaminen olisi muutoin haastavaa. Tutkijan rooli oikeuttaa sellaisten kysymysten kysymisen, jotka eivät johtavan museolehtorin roolissa olisi mahdollisia tai ne ainakin tuntuisivat omituisilta.

Asemani vuoksi on syytä pohtia myös olisimmeko kehittäneet niitä asioita, joita kehitimme prosessissa. Päällikön asemassa luonnollisia lähestymistapoja ovat strategiaperustan pohtiminen ja yhteisten periaatteiden luominen. Voisihan olla, että jos roolini olisi ollut niin sanottu porukan rivijäsen, olisimmekin luoneet toimintaa jostakin muusta lähtökohdasta käsin. Tehtäväni oli myös kuunnella ylemmän johdon näkemyksiä kehittämisen suunnasta ja jalkauttaa niitä käytäntöön.

Koska kyseessä oli tiimityöskentely pidin konkreettisessa toiminnassa tärkeänä tiimityön periaatteiden noudattamista. Sydänmaalakka (2009, 160) sanoo, että tiimissä johtaja on vuorovaikutuksessa jokaisen asiantuntijan kanssa ja asiantuntijat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Sydänmaalakka kuvaa myös, että tiimijohtamisessa asiantuntijat osallistuvat myös aktiivisesti johtamiseen. Johtamista tapahtuu ylhäältä alas, horisontaalisesti ja alhaalta ylös. Johtaminen on siis monipuolista, vuorovaikutuksellista yhteistoimintaa. Sydänmaalakka (2009, 165) kuvaa myös, että tiiminjohtaminen vaatii kahdenkymmenen asiakokonaisuuden hallitsemista, jotka koostuvat asioiden ja ihmisten johtamisen taidoista. Tiimijohtaminen on haastava lähestymistapa johtamiseen. Sydänmaalakan ajatukset on helppo jakaa, toimintatutkimuksessa pohdin usein, milloin

olen tasavertainen tiimin jäsen ja milloin johtava museolehtori. Tiimissä osaaminen ja johtaminen ovat mielestäni jaettua ja kompleksista.

4 MUSEO ON MUISTIORGANISAATIO – KONTEKSTI TOIMINTATUTKIMUKSELLE

Museo ja siellä tapahtuva museo-opetus ovat konteksti tälle toimintatutkimukselle. Suomen museoliiton mukaan museot ovat kansakunnan muistiorganisaatioita yhdessä arkistojen ja kirjastojen kanssa. Museoiden tehtävänä on kuvata koko inhimillistä elämää; tallentaa ja hoitaa siitä kertovaa aineistoa kuten esineitä, näytteitä, taideteoksia, rakennuksia, muinaisjäännöksiä ja muistomerkkejä sekä niihin liittyviä tarinoita. (museot.fi 5.7.2011.)

Museon tehtävä määritellään museolaissa ja museoeettisissä säännöissä. Lyhyesti sanottuna, museo kerää ja säilyttää aineellista ja aineetonta kulttuuriperintöämme ja välittää sitä ihmisille. Riippuen kuitenkin kysyjästä ja kertojasta museon tehtävän prioriteetit vaihtelevat kahden painotuksen välillä; kerääjä/säilyttäjä ja välittäjä. (Kaitavuori 2009, 279 – 280.)

Tarkemmin kuvattuna museolaki velvoittaa museon toimintaa seuraavasti:

Museotoiminnan tavoitteena on museolain (729/1992, 1166/1996, 644/1998, 877/2005) ja asetuksen (1312/1992, 1192/2005) mukaan ylläpitää ja lisätä kansalaisten tietoutta kulttuuristaan, historiastaan ja ympäristöstään. Museoiden tulee edistää kulttuuri- ja luonnonperintöä koskevan tiedon saatavuutta tallentamalla ja säilyttämällä aineellista ja visuaalista kulttuuriperintöä tuleville sukupolville, harjoittamalla siihen liittyvää tutkimusta, opetusta ja tiedonvälitystä sekä näyttely- ja julkaisutoimintaa. (Finlex.fi, 6.7.2011.)

Samaan (ICOM 16.1.2011) velvoittaa myös kansainvälinen museoneuvoston ICOM:n (International Council of Museums) museoeettiset periaatteet.

Suomen museoliiton (5.6.2011) vuoden 2002 kävijätutkimuksen mukaan museota käyttävät henkilöt odottavat, että museo vaikuttaa yhteiskunnallisesti. Ne, jotka käyttävät museota vähemmän odottavat, että museo tekee yhteistyötä koulujen kanssa. Kyselyyn osallistuneet henkilöt myös pohtivat, että kiinnostavien tarinoiden avulla nuoria voitaisiin saada enemmän museoon. Museoon liitetään siis poliittisia ja kasvatuksellisia tehtäviä.

Museolla on yhteiskunnassamme siis merkittävä asema. Asema tuo mukanaan vastuun sukupolvien välisen historian tallennuksesta, tutkimisesta, säilyttämisestä ja auki kirjoittamisesta. Tämä kaikki tulisi tehdä ihmisille läpinäkyvästi, ymmärrettävästi, selkeästi ja elämyksellisesti erilaisten näyttelyjen, julkaisujen ja tapahtumien avulla. Näin voimme paremmin ymmärtää itseämme ja sijoittaa itsemme ajalliseen jatkumoon. Vilkunan (2000, 11) mukaan museon yhteiskunnalliset

tehtävät liittyvät ihmisen elämän laadun parantamiseen, yksilöllisen ja yhteisöllisen perusturvallisuuden varmistamiseen, jossa museot ovat vain välineitä. Vilkunan mielestä museot ovat siis osa yhteiskunnan perusinfrastruktuuria.

4.1 Museot ja museolaiset suomalaisessa yhteiskunnassa

Museon historia alkaa 1500-luvulta, tuolloin varakkaat aateliset, ruhtinaat, kuninkaat ja porvarit keräsivät itselleen kokoelmia. Ensimmäinen kansalle avoin julkinen museo Louvre avattiin Pariisissa 1793. Modernin museon syntyvaiheet sijoittuvat 1600 - 1700 -luvulle. (Vilkuna 2009, 45.) Suomeen ensimmäinen museo saatiin vuonna 1840, vaikka Turun Akatemian kokoelmia kerättiin jo 1650-luvulla. Vuosisadan vaihteessa Suomessa oli jo yli 37 museota. (Vilkuna 2000, 9.)

Tällä hetkellä Suomessa on yli 1000 museota. Ammatillisesti hoidettuja museoita näistä on 300 museota. Suomessa on kolme valtakunnallista keskusmuseota, 21 maakuntamuseota, 16 alue-
taidemuseota ja 14 (15) valtakunnallista erikoismuseota. Suomen museoverkosto on maailman tiheimpiä asukaslukuun verrattuna. (Museotyön perusteet 2007). Vuonna 2009 Suomen museoissa vieraili 5,1 miljoonaa kävijää. Museota rahoittavat valtiot ja kunnat, vuonna 2007 rahoituksen määrä oli 25,3 euroa/asukas, joka tekee yhteensä 133,1 miljoonaa euroa.

Ihmisillä on museoista monenkirjavia mielikuvia. Nina Pakaste (15.9.2010) pohtii museoblogissa ulkoministeri Alexander Stubb:n julkisuudessa esittämää lausahdusta, jonka mukaan "Pelkona on, että EU:sta tulee museo". Pakasteen mukaan ilmaisu saa museon vaikuttamaan ikävältä ja jämähtäneeltä paikalta. Toisessa päässä on Pakasteen mukaan käsitys, jossa museon tehtävä on ikään kuin "ylhäältä annettu". Asioiden (esineiden, teosten yms.) arvo muodostuu silloin, kun se tuodaan museoon. Tämän näkökannan mukaan asioiden arvo katoaisi, jos museot lopetettaisiin. Pakasteen mukaan useimpien käsitys museosta menee johonkin näiden kahden ääripään väliin.

Museossa asiantuntija- ja johtotehtävissä työskentelevistä valtaosa on suorittanut yliopistollisen tutkinnon. Yleisimpiä pääaineita ovat kansantiede, taidehistoria, kasvatushistoria- ja arkeologia. (Museotyön perusteet 2007.) Museossa tyypillinen työntekijä on korkeasti koulutettu noin 44-vuotias "Helena"-niminen nainen. (Kallio 2008). Turun yliopiston humanistisen tiedekunnan verkkosivuilla (26.12.2011) kerrotaan, että museon työntekijältä (esimerkiksi museoamanuenssi tai museolehtori) edellytetään alemmaa tai ylempää korkeakoulututkintoa, ammatillisen korkea-

asteen tutkintoa tai sitä vastaava aikaisempaa opistoasteen tutkintoa sekä museoalan työkoekemusta ja perehtyneisyyttä museon edustamaan toimialaan. Museoissa voi siis todeta työskentelevän korkeasti koulutettua väkeä.

Erilaisissa museoalan seminaareissa, hankkeissa ja museoblogeissa museon henkilöstö pohtii museotyön painopisteitä. Pinnalla on keskustelu museon tavasta ottaa kantaa ajankohtaisiin ilmiöihin, tapoihin tavoittaa nettisukupolvi ja tarjota museokokemus sosiaalisessa mediassa. Samaan aikaan Suomen ikääntyvä väestö haastaa museon jalkautumaan ja lähtemään liikkeelle palvelutaloihin ja kehittämään toimintaansa ikääntyvälle väestölle. Museossa siis kerätään kulttuuriperintöämme, säilytetään ja konservoidaan kerättyjä, kuvattuja ja luetteloituja esineitä, laitetaan niitä ihmisten, tutkijoiden ja oppijoiden nähtäväksi ja tehdään tutkimusta esineisiin liittyvien ilmiöiden ja asioiden takana.

4.2 Museopedagogiikka on tietoa, kokemuksia ja elämyksiä museon oppimisympäristöissä

Vaikka museopedagogiikka sanana viittaa oppimiseen ja pedagogiseen toimintaan, niin museoiden arjessa käsitettä sovelletaan monenlaiseen toimintaan. Esimerkiksi yleisötyö rinnastetaan museon arkikielessä usein samaksi asiaksi kuin museopedagogiikka. Palviainen (2000, 123) ehdottaakin, että museoalan sisällä kukin käyttää museopedagogiikasta termiä, joka soveltuu parhaiten omaan ajatusmaailmaan. Palviaisen (2000, 123) mukaan museoiden opetustoiminnasta puhuttaessa käytetään yleisesti museopedagogiikka- termiä. Lisäksi puhutaan didaktiikasta, kasvatuksesta, taidekasvatuksesta, pedagogiikasta ja yleisötyöstä. Tornbergin (2009) mukaan parempi sana museopedagogiikalle on museokasvatus, mikäli toiminnalla on kasvatuksellinen, opetuksellinen tai jopa elämyksellinen tavoite, johon pedagogiikalla pyritään. Museokasvatus viittaa myös museoissa omaksuttuun elinikäisen oppimisen käsitteeseen, jossa toimintaa ei suunnata enää pelkästään lapsiin ja nuoriin.

Museopedagogisen yhdistyksen Pedaalin missiossa (5.12.2012) eritellään museopedagogiikan tehtävä sekä määritellään museopedagogiikka:

Museopedagogian tehtävä on tuoda esiin yleisön näkökulma museossa ja ottaa huomioon erilaisten kävijöiden tarpeita. Museopedagoginen toiminta on kaksisuuntaista, se toimii välittäjänä museon ja yleisön välillä.

Yleinen, koko museopedagogian* alaa koskeva osa:

Museopedagogia tarkastelee museota ja museokäyntiä kokonaisvaltaisesti, ei pelkästään museon esittämän sisällön kannalta vaan kaikkea sitä, mitä kävijä kohtaa museossa - ja jopa museon ulkopuolella.

Museopedagogialla on kolme lähtökohtaa:

- helpottaa, rohkaista ja tukea kävijän henkilökohtaista kokemusta ja elämystä sekä aktivoida omiin tulkintoihin ja omaan luovuuteen
- välittää informaatiota, syventää ymmärrystä ja lisätä tietoa
- käsitellä ja avata museota instituutiona, tilana ja paikkana.

Museopedagogian tehtäviin kuuluu myös koko organisaation sitouttaminen yleisön huomioimiseen ja pedagogisen mission tukemiseen.

* museopedagogia: Tässä käytetään sanaa museopedagogia, sillä se on laajimmin vakiintunut käyttöön. Käytössä on myös esimerkiksi museokasvatus, museo-opetus, kulttuuripalvelut tai tuttavallinen peda. Museopedagogian osa-alueita voivat olla taidekasvatus, yleisökasvatus, yleisötyö, joita käytetään myös joskus korvaamaan museopedagogia-termiä.

Pedaalin määritelmä on hyvin ihmis- ja yleisölähtöinen. Siinä korostuvat kävijän omat ajatukset, tiedot, taidot ja tuntemukset, ja museopedagogiikan tehtävä on lähinnä lempeästi ohjata kävijää suuntaan, joka on kävijän itsensä kannalta oleellista. Tärkeä huomio on myös se, että museopedagogian tehtävä on auttaa omaa museo-organisaatiota ymmärtämään museopedagogiikan merkitys museon yleisön kannalta.

4.2.1 Oppimisteoriat museopedagogiikan taustalla

Museo-opetukseen eli museopedagogiikkaan vaikuttavat erilaiset opetuksen tutkimuksessa esitellyt oppimisteoriat eli oppimiskäsitykset. Kallion (2004, 46) mukaan eri oppimiskäsitykset tuottavat johdonmukaisesti seurattuina erilaista museo-opetusta. Kallio (2004, 43 – 44) erottelee erillaisia oppimiskäsityksiä museokontekstissa.

Behavioristisen oppimiskäsityksen mukaan oppiminen on prosessi, jossa oppija reagoi ympäristönsä ärsykkeisiin, saa siten käyttäytymistään vahvistavaa tai vaimentavaa palautetta ja korjaa sen mukaisesti käyttäytymistään. Tietoa omaksutaan yksiköinä, jotka ovat oppijan ulkopuolella valmiina olemassa olevan tiedon palasia. Oppija vastaanottaa ne ja painaa mieleensä. (Kallio

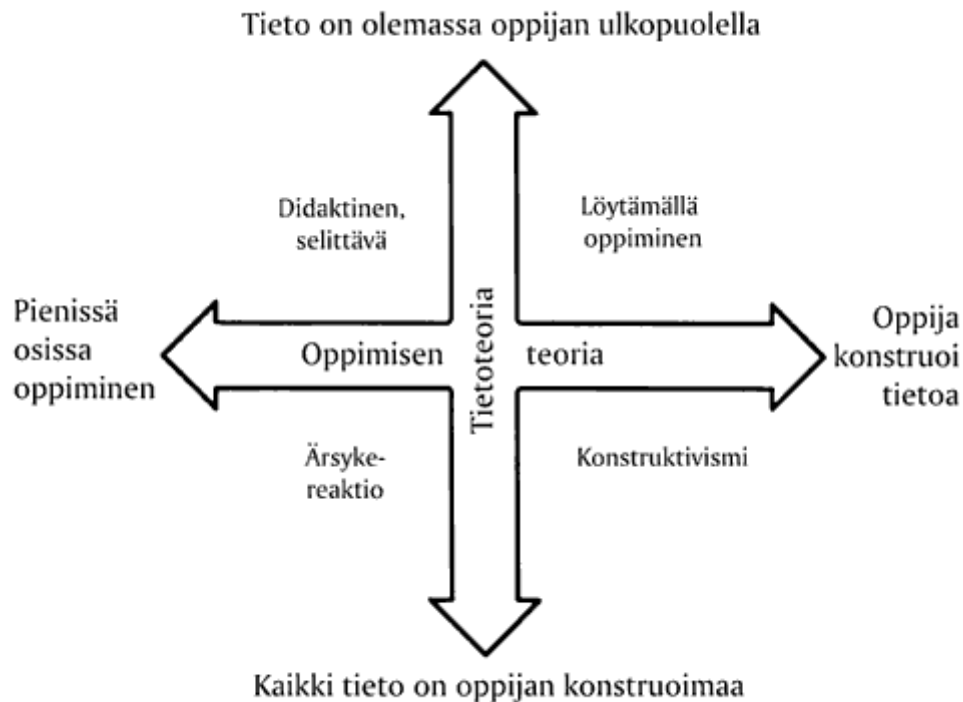
2004, 43.) Karkeasti kärjistäen, tietoa voidaan ikään kuin kaataa tai ladata ihmiseen antamalla oikeanaikaisia ärsykeitä oppijaan.

Kognitiivisen oppimiskäsityksen mukaan oppiminen on informaation aktiivista käsittelyä: oppija vastaanottaa ja valikoi informaatiota ja käsittelee sitä kognitiivisissa prosesseissaan. Hän esimerkiksi havaitsee, muistaa ja ryhmittää tai vertailee lähtökohtanaan se, mitä hän ennestään tietää ja osaa. Tämän prosessoinnin myötä hän ymmärtää opiskeltavana olevan asian, jolloin voidaan puhua oppimisesta. Tieto on siis oppijan itsensä tuottamaa. (Kallio 2004, 44.)

Konstruktivistisen oppimiskäsityksen mukaan oppiminen on yksilön aktiivista havaintojen ja kokemusten tulkintaa ja niihin liittyvien uusien merkitysten rakentamista. Tällainen konstruoituminen tapahtuu aina yksilön sen hetkisen tietorakenteen ja käsitteistön varassa. Oppiminen ei ole irrallisten tiedonpalasten omaksumista, vaan opittu uusi asia täytyy kytkeä tuon tietorakenteen ja käsitteistön osaksi. Tällöin se myös muuttaa niitä joltain osin. Tieto ei ole oppijan ulkopuolella odottamassa siirtämistä, vaan se on olemassa vasta hänen itse rakentamana ymmärryksenä. (Kallio 2004, 44.)

Yhdysvaltalainen museopedagogiikan tutkija George E. Hein on esittänyt mallin oppimisen ja tiedon luonnetta koskevien käsitysten suhteista. Kallio (2004, 44 - 45) selittää auki Heinin nelikenttää, jossa on kaksi ulottuvuutta: tietoteoria ja oppimisen teoria. Kentän yläpään osaan sijoittuvat uskomukset, joiden mukaan tieto on olemassa yksilöistä riippumatta. Kentän alaosassa tieto on aina yksilön itsensä tuottamaa. Kaavion vasemmassa puoliskossa oppiminen tapahtuu omaksumalla pieniä tiedon osia. Oikeassa puoliskossa oppiminen on puolestaan kokonaisvaltainen prosessi, jossa oppija käsittelee opittavan aineksen ohella myös kaikkea aiemmin oppimaansa. Näiden kahden ulottuvuuden avulla muodostuvat seuraavat neljä oppimisen ja opetuksen strategiaa:

1. Didaktinen ja selittävä strategia: Tieto on jo valmiina olemassa ja annostellaan oppijalle sopivina annoksina. Opetus on tietoa jakavaa opastamista, jossa todellisuus jäsennetään oppijalle valmiiksi.
2. Löytämisen ja oppimisen strategia. Tieto on valmiina olemassa ja oppijalle luodaan tilanteita, joissa hän itse kokeilee ja löytää objektiivisesti oikean tiedon.
3. Ärsykkeen, reaktion ja palautteen strategia. Tieto on oppijassa muodostuva toiminnan ja ajattelun uusi tapa, joka syntyy oppijan reagoidessa suppealaaisiin ärsykkeisiin ja saadessa niistä palautetta.
4. Konstruktivistinen strategia. Tieto muodostuu oppijan mielessä hänen konstruoidessaan maailmaa koskevia uusia käsitteellisiä jäsennyksiä.



KUVIO 4. George E. Heinin kasvatusteorioiden nelikenttä Kallion (2000, 16.1.2012) mukaan.

Heinin strategia on monipuolinen ja se yhdistää oppimisteoria tyypillisimpään museon opetustilanteeseen eli opastukseen. Heinin nelikenttä on yksittäistä oppimisteoriaa laajempi. Toisaalta Heinin teoria ei ota huomioon museovierailun sosiaalista luonnetta. Museovierailun aikana oppiminen tapahtuu tällöin ryhmässä jolloin itse tilanne on dynaaminen, vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön perustava. Oppiminen on siis tapahtuma, jossa jokainen oppija jakaa tietoa omien taitojensa mukaan ja konstruoi aiempaa tietoaan yhdessä ryhmän kanssa.

Davissin ja Gardneriin (1999, 100 - 101) viitaten Levanto (2004, 59) kertoo, että kävijä lähestyy näyttelyä viiden älykkyyden osa-alueen mukaan. Davis ja Gardner puhuvat museokävijän lähestymistavoista ikkunoina, joita ovat narratiivinen, kvantitatiivinen, tosiasiallinen, esteettisesti suuntautunut ja kokeilija. Näissä kaikissa älykkyyden osa-alueissa kävijä itse valitsee lähestymistavan museoon, jolloin museotyön perusmalli muuttuu käytännöstä, jossa museon taidehistorioitsijat päättävät, mitä museovieraan halutaan tietävän, ajattelevan, kokevan ja oppivan. Kun kävijä itse valitsee lähestymistapansa ja kokemisen muotonsa ei oikeita vastauksia ole olemassa.

4.3 Museopedagogiikan tilat ja ympäristöt

Museo määritellään myös oppimisympäristöksi ja julkiseksi tilaksi. Kun museo ymmärretään oppimisympäristönä, se ei aseta oppimistavoitetta ihmisen puolesta. Oppiminen määräytyy täten kävijästä lähtien ja oppiminen käsitetään laajasti. Kyse ei ole pelkästään ennalta määritettyjen tietojen, taitojen ja asioiden omaksumisesta vaan oppimiseksi nähdään kaikki ajattelun ja ymmärryksen muutos, joka ihmisessä tapahtuu. (Kaitavuori 2009, 281.)

Kaitavuoren mukaan (2004, 283) julkisena tilana museo ei tarkoita, että paikka olisi jatkuvasti kaikkien saavutettavissa vaan sitä, että sillä on julkisin varoin ylläpidettävänä laitoksena tiettyjä velvollisuuksia. Julkinen tila tarkoittaa, että kaikilla on yhtäläinen oikeus käyttää sitä. Kaitavuoren mukaan museo oppimisympäristönä ja julkisena tilana tuovat mukaan tarkasteluun museon ulkopuoliset intressit ja lisäksi sen, miten museon toiminta tavoittaa yhteiskunnan eri ryhmiä ja miten näiden äänet kuuluvat museossa. (Kaitavuori 2004, 283.)

Museokävijän kokemus, kävijän omat tavoitteet käynnille tai se, mitä kävijä oppii tai ei opi, ei siis ole hallittavissa. Toisaalta juuri tällöin merkityksellisemmäksi muuttuikin ihmisen oma kokemus, toimijuus ja itseilmaisu. Museoesine tai taide ei ole vain taiteilijan tai kuraattorin omaisuutta, vaan se muovautuu välineeksi esimerkiksi itseymmärrykselle. Levanto (2004, 56) puhuu Falkiin ja Dierkingiin viitaten museokäynnistä kokonaisvaltaisena tapahtumana eli ”museokokemuksena”. Kokemus rakentuu kolmesta osatekijästä, joita ovat henkilökohtaiset, fyysiset ja sosiaaliset olosuhteet. Kävijän henkilökohtaiset lähtökohdat sekoittuvat museon tarjoamaan sosiaalisen kanssakäymisen mahdollisuuteen. Onnistuneen lopputuloksen kruunaa kävijäänsä panostava museo-ympäristö.

Määritelmässä nostetaan esille sosiaalisen kanssakäymisen merkitys, joka on mielestäni tärkeimpiä seikkoja museossa oppimisen näkökulmasta. Lisäksi positiivista on näkökulma, jossa museon tarjonta paneutuu kävijään eikä lähde tutkijan intresseistä käsin. Museoympäristö-käsite liittyy mielestäni myös oppimisympäristö-käsitteen kanssa, vaikka painopiste museoympäristössä onkin sosiaalisessa kanssakäymisessä, ei niinkään oppimisessa.

Kirjassa *Oppimisen sillat* (Kumpulainen, Lipponen, Tissari, Hilppö, Rajala, 2009) puhutaan oppijan kartuttamista tietovarannoista ja oppimisen kaikkiallisuudesta. Tietovarantojen kartuttaminen tarkoittaa sitä, että oppimista tapahtuu myös niin sanotuissa, ei formaaleissa oppimisympäristöissä, kuten museoissa, kirjastoissa, luonnossa ja kaduilla. Kirjan mukaan nykyinen formaali opetus

ja sitä ohjaava opetussuunnitelma eivät kohtaa oppijan maailmaa ja sen monimuotoisuutta. Monet formaalit oppimisympäristöt eivät ota riittävästi huomioon oppilaiden mukanaan tuomaa osaamispääomaa ja siihen sisältyviä tietovarantoja. Kirja tutkiikin oppimista erilaisissa ympäristöissä, kuten museoissa.

Museon oppimisympäristökäsitys on alati laajeneva niin verkko-opetukseen kuin muihin ympäristöihin. Artikkelissa Verkottunut museo Kallio (2004) (6.1.2012) pohti jo lähes kymmenen vuotta sitten verkkonäyttelyjen mahdollisuuksia muun muassa opettajan työvälineenä. Hän erotteli tapoja, joilla opettaja voi hyödyntää verkkonäyttelyä opetuksessa ja jätti avoimeksi esimerkiksi kysymyksen, onko aito museokäynti parempi opetuksen lähde kuin verkkonäyttely. Suhteessa museotoimintaan Kallio totesi, että verkkonäyttely on kuitenkin irrallinen tuote, joka toimii vain omilla ehdoillaan. Siitä ei toistaiseksi ollut kilpailemaan varsinaisen museotoiminnan kanssa.

10.-12.10.2011 järjestetyssä kansainvälisessä konferenssissa ”The Open and Learning in Museums” pohdittiin museoiden aikuispedagogiikkaa mutta myös museota oppimisympäristönä. Professori Lynda Kelly Sydneyssä sijaitsevasta Australian luonnontieteellisestä museosta esitteli nykymuseon kolme ”olomuotoa”, jotka ovat museon fyysinen tila, oppiminen internetissä sekä oppiminen mobiili -palveluissa. Kellyn mukaan tarvitsemme taitoja, joilla kommunikoimme asiakkaiden kanssa tasavertaisesti uusissa medioissa. Myös Laineen (2011) väitöskirja käsittelee kontekstittietoisia oppimistiloja, joissa digitaalinen oppimissisältö yhdistyy oppijan fyysiseen ympäristöön. Hänen mukaansa hyvänä esimerkkinä kontekstittietoisesta oppimistilasta on museoon rakennettu kännykkäpeli, jonka avulla museovieras voi tutustua museoesineisiin ratkomalla niihin liittyviä oppimistehtäviä. On siis selvää, että nämä ympäristöt tulevat olemaan ja ovat jo merkittävä osa museon oppimisympäristöjä.

Museo rantautuu myös muihin tiloihin kuten palvelutaloihin, jolloin oppimisympäristö on edelleen fyysinen tila mutta museon ulkopuolella. Tällöin museokokemuksen toteutuksen reunaehdot voi sanella esimerkiksi fyysinen tila, asiakkaan hoidon tarve ja kunto tai vaikkapa se, millainen merkitys kulttuuritoiminnalle annetaan osana elinympäristöä. Avara museo - kehittyvä oppimisympäristö aikuisille -hankkeessa muun muassa Porin ja Satakunnan museot kehittävät Museosta virtaa varttuneille -osahankkeessa tapoja tarjota museo-opetusta ikäihmisille. Samassa Avara museo -hankkeessa kehitetään yhteistyö- ja opetusmalleja myös työttömyydestä kärsiville henkilöille, museoiden yrityskumppaneille ja maahanmuuttajille. (Avara museo blogi-6.1.2012, Satakunnan museon verkkosivut, 6.1.2012).

Nyt ja tulevaisuudessa museon on osattava toimia ja tarjota museokokemus niin erilaisissa fyysisissä ympäristöissä kuin sosiaalisen media kanavissa. Edellä kuvatut ovat vain raapaisu niistä esimerkeistä, jotka kertovat museopedagogiikan tarjonnan muotojen kiihtyvistä kehityksestä erilaisissa oppimisympäristöissä ja kanavissa.

4.4 Museopedagogiikka rantautuu Suomeen

Opetus kuului museotoimintaan jo antiikin museossa. Filosofi René Descartes esitti 1600-luvulla tekniikan ja työvälineiden museon tehtäväksi kouluttaa käsityöläisiä ja muita ammattimiehiä (Palviainen 2000, 123 - 124). Nykyaikainen käsitys museosta julkisena laitoksena, jonka tehtävänä on kerätä, säilyttää ja pitää esillä kokoelmiaan tieteellisin ja opetuksellisin periaattein, on peräisin 1800-luvun jälkipuolelta (Palviainen 2000, 124).

Suomen museotoimessa 1800-luvun puoliväli merkitsi aikaa, jolloin valistusaatteelle uskollisina luotettiin kulttuurin merkitykseen kansakuntaa vahvistavana tekijänä. Suomen Taideyhdistyksen järjestämät varhaiset 1850-luvun näyttelytkin alleviivasivat kansanvalistustyötä: varattomat työväestön edustajat pääsivät ilmaiseksi näyttelyihin sunnuntai-iltapäiväisin kahden tunnin ajan. (Levanto 2010, 5.) Levanto jatkaa, että vuonna 1924 Suomeen perustettiin museoliitto ja sen ensimmäinen puheenjohtaja Julius Ailio painotti museoiden opetusvelvollisuutta:

Ei riitä, että museo on pelkkä varastopaikka erilaisia kokoelmia varten. Museo ja sen kokoelmat ovat keino tieteellisen tutkimuksen edistämiseksi ja yleisen sivistyksen kohottamiseksi.

Levannon (2010, 5) mukaan Ailio oli huolissaan myös museon sosiaalisen tehtävän heiveröisyydestä. Vasta sosiaalisen tehtävän onnistumisen kautta museosta muodostuisi se kansansivistyslaitos, jossa ”niin vanha kuin nuori voi saada elävän ja samalla huvittavan yleistajuisen kuvan kulttuurikehityksestä.”

Suomalaiseen museopetukseen haettiin mallia Amerikasta 1940-luvulla. Pääpaino museotyössä haluttiin siirtää ihmisiin, kävijöihin. Jokaisen toimivan, yhteisössään merkityksellisen museon tuli ennen kaikkea pohtia, mitä kävijät museossa tekivät ja mitä sieltä saivat. Käytännössä se tarkoitti kunnollisia kansantajuisia luetteloita, pidennettyä aukioloja, hyvää muuntautumiskykyistä opastustoimintaa, pieniä syventäviä julkaisuja yksittäisistä asioista yleisiin ilmiöihin, kausijulkaisuja ja lapsiin kohdistuvaa opetustoimintaa. (Levanto 2010, 6.)

Levannon (2010, 9) mukaan koko 1900-luvun alun lapsista puhuttiin museon tärkeinä asiakkaina mutta vasta 1960-luvulla heistä tuli museon täysivaltaisia asiakkaita. Iskulauseena oli ”Elävä museo!”. 1960-luvulla museossa kokeiltiin erilaisia tanssiesityksiä, konsertteja ja depatteja, joissa lasten tuli olla kuin kotonaan. 1970-luvulla Suomeen perustettiin ensimmäiset museolehtoreiden virat, joka oli museoliiton vastaus pinnalla olleeseen keskusteluun taideopetuksen ja museon välisestä suhteesta. (Levanto 2010, 9.)

Levannon (2010, 9) mukaan Vuoden 1984 taidepoliittinen ohjelma jakoi opetus- ja kasvatustehtävän kolmeen osaan, emotionaaliseen, tiedolliseen ja toiminnalliseen. Näistä toiminnallinen ulottuvuus nähtiin museoiden kannalta vaikeimpana mutta samalla tärkeimpänä aspektina.

Siinä on kysymys taidemuseopalvelujen käytöstä ja museokäyntien motivaatiosta, kysymys siitä tullaanko museoon tavan, sosiaalisen arvostuksen, vai suuren tapahtumisen, sensaation vuoksi vai tullaanko sinne viettämään vapaa-aikaa, nauttimaan taiteesta, oppimaan.

Samassa artikkelikokoelmassa Lamminen ja Tornberg (2010, 16 - 18) selvittävät kulttuurihistoriallisten museoiden opastustoiminnan historiaa. Jo 1940-luvulta lähtien museossa tarjottiin monenlaisia opastuksen muotoja, kuten esitelmää, luentoja ja esittelyjä. 1970-luvulle saakka museoiden opastustoiminnasta vastasivat vahtimestarit, lisäksi aina 1950-luvun lopulle saakka opastustoiminnasta olivat usein vastuussa museoseuraan kuuluneet tai museon kanssa tiivistä yhteistyötä tehneet opettajat. 1970-luvun jälkeen muutamia poikkeustapauksia lukuun ottamatta vahtimestarit eivät saaneet enää opastaa, vaan opastuksesta huolehtivat niin tutkijat kuin amanuenssitkin. 1970-luvulta lähtien museoihin alettiin palkata museolehtoreita.

1980 - 1990-luvuilla kulttuurihistoriallisista museoista tiedotettiin ahkerasti koulujen suuntaan ja opastusmäärät kasvoivat aikaisemmista vuosikymmenistä. Lisäksi museot järjestivät erilaisia tapahtumia kuten perhepäiviä, nukketatteriesityksiä, konsertteja, ohjelmaa hiihtolomaviikoilla ja tapahtumapäiviä. (Lamminen ja Tornberg 2010, 17.)

Lammisen ja Tornbergin (2010, 18) mukaan suomalaisten kulttuurishistoriallisten museoiden museopedagogiseen toimintaan sekä koululaisyhteistyön kehitykseen on vaikuttanut huomattavasti Suomen Tammi -verkosto (1998 - 2008). Suomen Tammen yhteistyöverkosto on kehittänyt merkittävällä tavalla kulttuuriperintöopetuksen sisältöjä ja menetelmiä sekä eri toimijoiden välistä

yhteistyötä järjestämällä tapaamisia, tuottamalla alan kirjallisuutta sekä antamalla täydennyskoulutusta. (Lamminen, Tornberg 2010, 18.)

Levannon ja Pettersonin (2004, 7) mukaan museot ovat nykyään oppimisinstituutioita, jotka on tarkoitettu ihmisiä varten ja joilla on velvollisuuksia ihmisiä kohtaan. He sanovat, että ilman yleisöä museot ovat varastoja; vasta yleisö tekee niistä museoita. Museoiden painopiste esineistä on siis siirtynyt ihmisiin. Levanto ja Petterson korostavat, että museon toiminta ei ole enää sidoksissa esineisiin, vaan se on yksilön ja yhteiskunnan välinen prosessi, jossa yleisö ja museo henkilökuntineen ovat rinnakkaisia toimijoita.

Toisaalta, niin itse Levannon, Lammisen kuin Tornbergin historianavaus kertoo siitä, että aina 1900-luvun alkumetreiltä saakka museon toiminnasta vastanneet henkilöt ovat korostaneet museon merkitystä ihmisten elämässä. Tärkeäksi on katsottu koululaisille, perheille ja kansalaisille suunnattu sivistystoiminta. On ajateltu, että museo on olemassa ja oikeuttaa olemassa olonsa tätä tehtävää varten. Ehkä kirjoittajat tarkoittavatkin, että museo on alkanut katsoa ulospäin, että museolla on opittavaa tänä päivänä ihmisiltä, sen asiakkailta.

4.5 Museopedagogiikkaa vai yleisötyötä

Laajasti ymmärrettynä museon yleistyön osa-alueelle kuuluu kaikki mahdollinen palvelu, jota asiakas saa museossa. Näin ollen asiakas on vuorovaikutuksessa museon palvelujen kanssa muun muassa kohdatessaan museon näyttelystä kertovan markkinointimateriaalin, verkkosivut, kohdatessaan asiakaspalvelun museoon saapuessaan, lukiessaan näyttelyn opastustekstin, kohdatessaan asiantuntevan oppaan ja ollessaan näyttelyssä. Museokävijän kokemukseen vaikuttaa myös muun muassa museon tilakokemus, wc-tilat ja naulakot, opastetekstien selkeys, museon asiakaspalvelun ammattitaitoisuus, ilmapiiri ja palvelualttius, kiinnostavuus ja yllätyksellisyys, museon ravintola ja kauppa, museon tuttuus ja mahdollisuus erilaiseen ajanviettoon (Innolink Research 2010, 21)

Vastaava museolehtori Kettunen (10.1.2012) Helsingin taidemuseosta määrittelee museoiden yleisötyötä johtaen sen lähtökohdat museolaista. Kettunen luettelee yleistyön osa-alueelle muun muassa museoiden oppimisympäristöt, materiaalit, luennot, opastukset, työpajat ja museossa ja museosta oppimisen. Kettunen toteaa, että museoon tulemisen kynnys halutaan tehdä mahdollisimman matalaksi, mutta silti halutaan pitää kiinni sen institutionaalisista tehtävistä opet-

taa ja säilyttää kulttuuriperintöä. Kettusen vastaus kysymykseen ”Mitä on museoiden yleisötyö”, on synonyymi edellä esitetylle museopedagogiikalle.

Teatterialalla ajatellaan, että yleisötyö on laaja kokonaisuus erilaisia toimintatapoja, joiden päämääränä on syventää teatterin ja yleisön välistä suhdetta. (Torkko 2010.) Wikipedian (24.4.2011) mukaan yleisötyöllä tarkoitetaan taideorganisaatioissa tapahtuvaa toimintaa, jonka pääasiallisena tarkoituksena on lisätä taiteiden saavutettavuutta. Yleisötyöllä voidaan katsoa olevan kolme keskeistä tavoitetta: uuden yleisön saaminen, nykyisen yleisön vakiinnuttaminen sekä katsojakokemuksen syventäminen. Tarkoitus on siis laajentaa yleisöpohjaa niin määrällisesti kuin laadullisesti.

Wikipedian määritelmässä heijastuu voimakkaasti yleisötyön taloudellinen merkitys, Ylös- hanke puhuu taas instituution ja yleisön välisen suhteen syventämisestä. Mitä suhteella lopulta tarkoitetaan? Teatterille uskollisempia asiakkaita vai halutaanko asiakkaalle välittää oikeasti ajatus, että hän henkilökohtaisesti on osa teatterin väkeä? Vai halutaanko itse asiassa syventää asiakkaan teatterikokemusta, jolloin tarjotaan työpajoja, jolla tätä kokemusta voi syventää? Santa Cruzin MAH-museon toimitusjohtaja Nina Simon kysyy blogikirjoituksessaan (Museum 2.0 21.3.2011), mitä tarkoittaa, että yleisö on suhteessa (museo)instituution kanssa? Simonin mukaan viime aikoina museot ovat panostaneet paljon yleisön ja museon suhteeseen kehittämällä työpajoja ja tapahtumia. Simon pohtii erityisesti sitä, millainen suhde näissä kohtaamisissa lopulta muodostuu? Hän vertaa tilannetta ”yhden yön suhteeseen”, jossa itse tapahtumassa kaikilla (museo, työntekijä ja asiakas) on hauskaa mutta kun asiakas seuraavan kerran saapuu museoon, kukaan ei muista esimerkiksi hänen nimeään, joka olisi hänen mukaansa pienin edellytys suhteessa yhdessä koettuun. Simonin mukaan tämä on kamalaa, sekä museolle että asiakkaalle itselle.

Olen Simonin kanssa samaa mieltä. Tuttuus ja tunne, että on tervetullut uudelleen ja uudelleen, voi rakentaa tilan, jossa asiakassuhde syvenee. Tässä tilassa asiakas ja museon henkilökunta ovat rinnakkaisia toimijoita. Vielä parempi olisi, jos he voisivat olla samaa tiimiä. Edellä esitetyn mukaan museolla on yhteiskunnallisia velvollisuuksia yleisöä kohtaan. Toisaalta ymmärtämällä museo oppimisympäristönä oppijalla itsellä on vastuu oppimisesta, itsensä kehittämisestä ja asioiden ymmärtämisestä. Näin ollen näkökulma asiakkaan toimijuudesta muuttuu.

Isossa Britanniassa tehdyssä tutkimuksessa 93 prosenttia aikuisista kertoo nauttivansa oppimisesta ja 90 prosenttia katsoo, että oppiminen on heistä henkilökohtaisesti tärkeää. 49 prosenttia vastanneista myös kertoo, että he oppivat eniten, joko kirjastossa tai museossa. (Levanto 2004,

61.) Britannian tutkimus viittaa siis siihen, että museolla on hyvä asema oppimiskokemusten mahdollistajana. Toisaalta tutkimukseen vastanneista 51 prosenttia sanoo oppivansa muualla kuin museoympäristöissä ja samaan aikaan herää kysymys kuinka säilyttää nämä 49 prosenttia museon asiakkaina, jotka ammentavat oppimiskokemuksensa museossa. On epärealistista ajatella, että jokaisen suomalaisen tulisi oppia museossa vaikka museoverkkomme onkin tiheä. Toisaalta olen myös vahvasti sitä mieltä, että jokaisen tulisi saada edes kerran elämässä laadukas ja ennen kaikkea innostava kokemus museossa oppimisesta.

Museopedagogiikka on siis museossa tapahtuvaa museolakiin perustuvaa opetusta, oppimista museossa tai museosta, jonka toteutuksen pohjana on erilaisia oppimiskäsityksiä. Museopedagogiikan tehtävänä on lisätä oppijan tietovarantoja, tarjota hänelle mahdollisuuksia itseymmärrykseen ja oivalluksiin. Parhaimmillaan museo-opetuksen toteutuksen muodot ovat vaihtelevia, tapahtuvat erilaisissa ympäristöissä, ja ovat elämyksellisiä. Konkreettisia museopedagogiikkaan muotoja voivat olla oppimistavoitteita tukevat opastukset, työpajat ja vaikkapa luennot.

Yleisötyön osa-alueelle lukeutuu paljon erilaisia osa-alueita, jotka voivat liittyä asiakassuhteeseen, asiakashankintaan tai vaikkapa asiakkaan museokokemuksen syventämiseen. Konkreettisesti yleisötyön muotoja voivat olla esimerkiksi asiakassuhdetta syventävät työpajat, asiakkaan kiinnostuksenkohteita tukevat seminaarit, luennot ja erilaiset tapahtumat. Museoväen keskuudessa museoiden yleisötyöllä voidaan tarkoittaa samaa asiaa kuin museopedagogiikka tai se voidaan ymmärtää laajemmin, jolloin sen osa-alueelle lukeutuu kaikki niin fyysinen tila kuin sosiaalinen kokemus, jonka asiakas kohtaa tai saa museossa, wc-tilojen siisteydestä, asiakaspalvelussa työskentelevien henkilöiden hymyyn. Tärkeää onkin että organisaatio itse ymmärtää käsitteiden erot, laajuuden ja käyttöyhteyden.

5 TAMPEREEN KAUPUNGIN MUSEOT PALVELUIDEN TUOTTAJANA JA PALVELUKARTAN RAKENTAMINEN

Tampereen kaupunki kuuluu tilaaja-tuottaja-malliin. Mallissa palvelujen hankinta edellyttää palveluja tilaavien yksiköiden erottamista palveluja tuottavista yksiköistä. Palvelujen järjestämisestä vastaavat tilaajat muodostuvat lautakunnista, joita asioita valmisteleva virkakoneisto tukee. Palvelujen tuottamisesta huolehtivat puolestaan johtokunnat, jotka nekin ovat luottamuselimiä. Myös johtokunnilla on apunaan virkamieskoneisto. (tampere.fi, 6.7.2011.)

Tampereen kaupungin museot kuuluvat mallissa tuottajiin. Tuottaja tehtävä on järjestää tilaajan tilaamat palvelut. Tilaajan tehtävä on mallissa edustaa kuntalaista ja kuntalaisen tarpeita. Tilaaja muistuttaa tuotantoa asiakasnäkökulman muistamisesta palvelujen järjestämisessä. Toisaalta tuottaja on myös jatkuvassa kontaktissa asiakkaiden kanssa.

Tilaaja-tuottaja-malli vaikuttaa monin eri tavoin museoiden arkeen. Museon määrällisiä ja laadullisia mittareita raportoidaan tilaajalle kolme kertaa vuodessa ja museoiden toiminnan painopisteistä kullekin vuodelle sovitaan tilaajan ja tuottajan välisissä palvelusopimuksissa. Lisäksi museotyön sisältöihin vaikuttavat neljän vuoden pormestarikaudet, joilla on erilaisia painotuksia. Myös apulaispormestareille raportoidaan toiminnasta tulokorteilla, joissa esitetään toiminnan määrälliset ja laadulliset tulokset.

Havaintoni mukaan museon arkikieleen tilaaja-tuottajamalli on tuonut uuden tavan puhua sen toiminnasta. Opastuksista, tapahtumista, näyttelyistä ja lausunnoista puhutaan tuotteina ja palveluina. Siitä vaikuttaako sanaston muutos varsinaisesti toiminnan sisältöön ja sen painotuksiin on vaikea sanoa. Museoiden toimintaan on kuitenkin löydyttävä numeeriset arvot ja mittarit. Lisäksi museotoiminnan vaikuttavuuden arviointia kehitetään jatkuvasti.

Tilaaja-tuottajamalli myös velvoittaa museot kuvaamaan toimintaa kaavioina, prosesseina ja kuvaajina, jotka vielä viisi vuotta sitten eivät olleet osa amanuenssien ja muiden museoammattilaisten toimenkuvaa. Voi myös olla, että yleinen työkalutuuuri on suomalaisessa yhteiskunnassa muuttanut viimeisen kymmenen vuoden aikana ja muutos on osa tätä luonnollista prosessia. Työkaluja muutoksen hallintaan ja uusiin työmenetelmiin annetaan erilaisissa seminaareissa, työpajoissa ja koulutuksissa. Koulutuksia järjestävät yksityiset ja julkiset tahot.

Kahvipöytäkeskustelujen mukaan tilaaja-tuottajamalli on tuonut museoiden arkeen lisää paperityötä ja kiivaamman työtahdin. Havaintoni mukaan tilaaja-tuottajamalli on tuonut museoon liikelämän kielen ja termistöt.

Pysyäkseen mukana kilpailussa ihmisten vapaa-ajan käytöstä, tulee museoiden pohtia entistä enemmän sen tarjoamia tuotteita ja palveluja kuluttajien näkökulmasta. Myös museon siinä missä muiden palvelutarjoajien on pystyttävä reagoimaan kuluttajien käyttäytymiseen. Samaan aikaan museotoimintaa ohjaavat lait ja eettiset säännökset ja havaintoni mukaan museon työntekijöiden vahva näkemys laadukkaasta ja tarkoituksenmukaisesta museotyöstä.



KUVA 1. Tampereen kaupungin organisaatiokaavio 2011

5.1 Tuotteet ja palvelut museoissa

Museossa tarjotaan monenlaisia palveluja. Viranomaislausuntojen antaminen maanomistajille, konservointipalvelut maksaville asiakkaille ja esimerkiksi opastukset koululaisryhmille voivat olla museon palveluja. Tavat ryhmitellä erilaisia palveluja eri kokonaisuuksiin asiakkaille museosta ulospäin vaihtelevat museoittain.

Museoiden verkkosivuilla museon tuotteilla tarkoitetaan lähes poikkeuksetta museonkaupan tuotteita. Museoliitto kertoo, että lähes kaikissa Suomen museoissa on joitakin myytäviä tuotteita, jotka kytkeytyvät museoiden toiminta-alueeseen ja toiminta-ajatuksen. Museot pyrkivät kehittämään museokauppojaan monipuolisiksi erikoiskaupoiksi. Museokaupasta voi löytää tuotteita, joita ei muualta saa. Museokauppojen suurin yksittäinen tuoteryhmä ovat julkaisut. (Museot.fi 23.1.2012.)

Tuote määritellään yleisnimekkeeksi, jolla tarkoitetaan mitä tahansa hyötykimppua, joka voidaan tarjota tarpeiden tyydytykseen. Tavaroilla tarkoitetaan tuotteita, joilla on fyysinen olemus. Palveluilla tarkoitetaan abstrakteja tuotteita. Molempiin näistä liittyy piirteitä molemmista, esimerkiksi palvelua ei voida tarjota ilman fyysisten tuotteiden tukea, kuten suorituspaikkaa. Näin ollen puhdaita tavaroita tai palveluja ei oikeastaan ole. (Niemelä EU-kelpoiset tuotteet, 105.)

Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja /tai fyysisen resurssien tai tuotteiden ja /tai palvelutarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa. (Grönroos 2009, 77.)

Palvelulla on Grönroosin (2009, 77) mukaan yleisesti ottaen kolme jokseenkin yleisluonteista peruspiirrettä:

1. Palvelut ovat prosesseja
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti
3. Asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kanssa-tuottajana.

Nähdäkseni kuinka eri museot kertovat asiakkaille palveluistaan internetissä, tein katsauksen eri museoiden verkkosivuille. Samalla sain vertailukohtaa siihen, kuinka Tampereen kaupungin museot viestivät ja toisaalta myös ryhmittelevät eri palveluja asiakkaille.

Keski-Suomen museot (23.1.2012) erottelevat palveluiksi eri kokonaisuuksia, joita ovat opetus, opetustilat - saavutettavuus- ja tilat, kuvapalvelut, neuvonta, yritys- ja laitoseumotoiminnan sekä museokaupan. Trafiikkimuseoiden (23.1.2012) palveluihin kuuluvat opastuspalvelut, opetus- ja koululaispalvelut, kahvila- ja ravintolapalvelut, kokoustilat ja yrityspalvelut.

Helsingin kaupungin museot (23.11.2012) jäsentävät palvelujen alle seuraavat museon toiminnot: Aukioloajat, Neuvonta- ja korjaustoiminnan, Kuva-arkiston, Kysy museolta -toiminnon, Museo-kaupan, Museon ystävät -toiminnan, opastusvaraukset, opetuspalvelut, saavutettavuuden, julkaisut sekä tilanvuokrauksen. Sitä vastoin museoiden näyttely-, kokoelma-, tutkimus- ja kulttuuriympäristötyö jätetään palvelujen ulkopuolelle.

Espoon kaupunginmuseoiden (23.1.2012) palvelujen alta löytyvät arkisto- ja kirjasto, kokoelmat, tutkimus ja kulttuuriympäristö, opastukset, lapset ja nuoret, seniorit, lainattava materiaali, museo-kaupat, uutiskirjeet, ja lehdistö. Sitä vastoin esimerkiksi museo-opetus ja tapahtumatoiminta esitellään omissa kokonaisuuksissaan.

Oleellista palvelujen ryhmittelyssä on mielestäni huomata, että museo-opetus ja tapahtumatoiminta ovat usein omat palvelukokonaisuutensa. Tampereen museoissa ryhmittely on suhteellisen monenkirjavaa ja havaintoni mukaan se heijastelee myös sitä yksikkökohtaista tapaa viestiä toiminnasta asiakkaille.

Museokeskus Vapriikin museo-opetuksesta kertovat toiminnot löytyvät linkkivalinnan ”Kouluille ja perheille” alta. Tämän valinnan takaa pääsee katsomaan mitä museon ”Musti-museo-opas” kertoo kouluille ja perheille suunnatusta toiminnasta. Samassa kokonaisuudessa ovat valikot näyttelykohtaisiin tehtäviin, käyttäytymisohjeet museoon, linkki opettajille, ohjeet luokkaretkikävijöille, koululaisopastuksista ja pääsymaksuista sekä lastenjuhlista kertovat valinnat. Aikuisten museopedagogiikasta tai senioritoiminnasta puhutaan yksikköjen omilla sivuilla, esimerkiksi senioreille suunnatusta toiminnasta saa tietoa sitä tuottavien yksikköjen alta, kuten Kuva-arkisto-valikosta ja Kokoelmayksikkö-valinnasta. Pitkälle aikuisille mutta myös perheille ja lapsille suunnatut tapahtumat löytyvät ”Ajankohtaista” valinnan alta. (tampere.fi/vapriikki.fi 25.1.2012)

Tampereen Taidemuseon verkkosivuilla löytyy Musti-museo-opas valinta ja omana valikkonaan on tapahtumakalenteri, muutoin museo-opetuksesta ei kerrota. (tampere.fi/taidemuseo 26.1.2012). Muumilaaksossa tapahtumista ja opastuksista sitä vastoin kerrotaan suoraan museon

etusivulla (tampere.fi/muumilaakso, 26.12.2012). Mediamuseo Rupriikin verkkosivujen valikoista ”Kouluille”, löytyy museon tarjoamat mediakasvatuspajat ja toiminnalliset museokierrokset. Lisäksi sivuilla nostetaan esiin Tampereen kaupungin kulttuurikasvatusohjelma Taidekaari, jota Tampereen museoiden TAITE-yksikkö koordinoi. Tapahtumista viestitään ”Ajankohtaista”-palstalla, joka löytyy museon etusivulta. (tampere.fi/rupriikki 26.1.2012).

5.2 Palvelujen jäsentäminen ja systematisointi

Kuten edellä olen kertonut, on Tampereen kaupungin museoiden toimintaa alettu kuvaamaan vuokaavioiden avulla Tampereen kaupungin tilaajan tarpeisiin. Palvelusopimusten yhteydessä puhutaan tuotteistamisesta, jonka osa prosessikuvausten tekeminen on. Prosessien kuvaaminen on havaintoni mukaan kuitenkin enemmän tilaajan velvoittava pakko, kuin tuotannon itsensä havaitsema tarve. Kuvaamalla ja jäsentämällä työprosesseja voidaan kuitenkin mielestäni havaita toimintaprosessien pullonkaloja ja toisaalta todeta myös prosessin sujuvuus. Ennen kaikkea se tuo mielestäni läpinäkyvyyttä koko organisaatiolle, siitä mihin energiaa, resursseja ja aikaa kuluu museotyössä.

Ajatus tuotteistamisesta nojaa tarpeeseen ja haluun konkretisoida abstraktia ja usein hankalasti mielletävää palvelua. Tuotteistamisen avulla asiakas voi muodostaa selkeämmän käsityksen siitä, mitä on ostamassa. (Simula, Lehtimäki, Salo ja Malinen 2009, 26.) Palvelusta tulee tuote tuotteistamisen avulla. Aineeton ja abstrakti asia muun muassa sanallistetaan, kuvataan ja hinnoitellaan. Palvelujen kehittämisellä tähdätään voittoihin. Voitto voi olla esimerkiksi tyytyväisempi asiakas tai parempi taloudellinen tulos riippuen yrityksen asettamista tavoitteista.

Tuotteistuksen avulla luodaan arvoa asiakkaalle. Kun tuotteen sisältö on selvillä, myös asiakas tyytyväisyys kasvaa. Tämä puolestaan johtaa uusiutuviin ostoihin mikä luonnollisesti näkyy yrityksen kasvavina kassavirtoina. (Simula, Lehtimäki, Salo ja Malinen 2009, 29.) Palvelun kehittämällä tuotteeksi yritys voi saada kilpailuetua toiminnalleen ja erottua muista. Tuotteistettu palvelu on helposti ymmärrettävää, kun asiakas tietää mistä hän maksaa. Tuotteistaminen on myös palvelun systematisointia, jokainen palvelun osa-alue on kuvattu ja tunnistettu. (Jaakkola E., Orava M. Varjoen V. 2009, 1-2.) Tuoteajattelun puuttumisen seuraus on Sipilän (1996, 15) mukaan se, että asiantuntijaorganisaatiot toimivat tuotannossaan kuin ikuisesti prototyyppinä tekevä huono käsityöläinen – he aloittavat aina alusta.

Tuotteistamistyössä tulee tunnistaa työ- ja palveluprosesseja, onnistua aineettomien tuotteiden hinnoittelussa ja paketoita joskus jopa abstraktilta tuntuva toiminta myytäväksi tuotteeksi. Grönroosin mukaan palvelu on mielekästä ymmärtää prosessina, sillä se mitä asiakas saa, on prosessin lopputulos. (2009, 93.) Asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluja, vaan tuotteiden ja palvelujen tarjoamia hyötyjä. Asiakkaat ostavat tuotteista, palveluista, tiedoista, huomion osakseen saamisesta ja muista tekijöistä koostuvia tarjoomia. Asiakkaan saama arvo muodostuu palvelusta, jonka he kokevat tarjooman heille tuottavan. (Grönroos 2009, 25.)

Tuotteistamisen hyötyjä organisaation sisäiselle toiminnalle ovat muun muassa: 1. Pienentää kustannuksia ja tehostaa yrityksen sisäistä toimintaa systematisoinnin myötä. 2. Vähentää sählyä. 3. Helpottaa työtehtävien määrittelyä ja optimointia. 4. Helpottaa johtamista, koska työtehtävien hallittavuus paranee, toimintoja voidaan suunnata perustellusti ja yritystoimintaan saadaan pitkäjännitteisyyttä. 5. Kehittää asiantuntijuutta, koska rutiinien karsinta jättää enemmän aikaa haastavien tehtävien tekemiselle. 6. Tehostaa oppimista, koska yksilöllinen tieto saadaan paremmin käyttöön. 7. Monipuolistaa hinnoittelumahdollisuuksia. 8. Luo uusia mahdollisuuksia markkinoinnille ja myynnille. 9. Parantaa yrityskuvaa ja helpottaa myyntityötä. 10. Parantaa kilpailuasemaa hyvin tunnistettavan ja houkuttelevan tarjooman myötä. 11. Parantaa asiakastyytyväisyyttä, sillä asiakkaiden on helpompi ymmärtää tarjooma etukäteen ja varmistua ostopäätöksestään. (Simula, Lehtimäki, Salo ja Malinen 2009, 30.) Heidän mukaansa samanlaisia tuloksia voidaan saada myös organisaation liiketoimintaprosesseja muokkaamalla.

Vaikka tuotteistamisella tähdätään palvelun kuvaamiseen organisaatiosta ulospäin, näen siinä siis mahdollisuuksia myös organisaation sisäisen toiminnan jäsentämiseen. Kun palvelut on tunnistettu, ne voidaan luokitella ja sitä kautta jäsentää kokonaiskuvaksi. Kun prosessit on tunnistettu organisaation sisällä, on helpompi jäsentää ne myös organisaatiosta ulospäin. Näen, että tämä tunnistaminen, luokittelu ja kuvaaminen ovat osa palvelukarttatyötä.

5.2.1 Palvelukartta

Verkkolähteiden mukaan useiden kuntien palveluista kerrotaan palvelukartan avulla. Ei lähteiden mukaan palvelukartta tarkoittaa erilaisia sisältöjä. Palvelukartta voi tarkoittaa muun muassa taulukkoa, jossa kerrotaan, mitä palvelu pitää sisällään ja kenelle se on suunnattu (ikaalinen.fi 23.1.2012) tai sitten vaikkapa sähköistä karttaan upotettua palvelulistaa, joista klikkaamalla pää-

see myös tarkastelemaan palvelujen sisältöjä. (hel.fi 23.1.2012). Valtionkonttorin mukaan helmikuussa 2011 avattiin julkisten palvelujen palvelukartta. Palvelukartta esittää julkishallinnon palvelujen asiointi- ja palvelupisteiden sijainti- ja yhteystietoja. Palvelukartalta löytyvät valtakunnalliset toimipaikkatiedot niiltä organisaatioilta, jotka ovat antaneet tietonsa kartan käyttöön. (valtionkonttori.fi 23.1.2012.) Verkkolähteiden mukaan palvelukartalla tarkoitetaan useimmiten siis organisaation asiakasohjausta.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa palvelukartalla tarkoitetaan lähtökohtaisesti uuden museopedagogisen yksikön työvälinettä, jonka tavoitteena on ryhmitellä palveluja ja näyttää tuotettujen palvelujen kokonaiskuva. Lähtökohtaisina kysymyksinä palvelukartalle tässä kehittämistyössä ovat, mitä palveluja tuotetaan, miten palveluja tuotetaan, kenelle tuotetaan, kuinka paljon ja millä resurssein?

Palveluja ryhmitellään museokentässä eri tavoin. Yksi tapa ryhmitellä palveluja on asiakasryhmitäin, toinen esimerkiksi palvelujen sisällön mukaan, kolmas sen mukaan millaisia vaikutuksia palveluilla halutaan saavuttaa. Tapa ryhmitellä palveluja voi lähteä museon omasta toimintakulttuurista ja resursseista. Lisäksi siihen vaikuttavat erilaiset ympäristöt joissa museo toimii sekä kuntien ja kaupunkien strategioiden painotukset. Museolain velvoittamat tehtävät museon on hoidettava painotuksista huolimatta. Yksi tapa ryhmitellä palveluja palvelukartassa voisikin olla museolaista johdetut velvoitteet.

Museoiden sisäisessä toiminnassa ja usein myös asiakkaille näkyvässä tavassa kertoa museon palveluista on jakaa museon palvelut museo-opetukseen, tapahtumatoimintaan, näyttelytoimintaan, kokoelmatyöhön, tutkimustoimintaan, neuvonta-palveluihin ja konservointitoimintaan. Uuden Museopedagogisen yksikön työalueelle on sanottu kuuluvan yleisötyötä, tapahtumatoimintaa, museo-opetusta, julkaisutoimintaa ja tutkimusta. Tulisiko näiden olla kriteerejä palvelujen jäsentämiselle?

Oleellinen kysymys palvelukartassa onkin, miten palvelut halutaan ryhmitellä? Kun Tampereen kaupungin museoissa on ollut yksikkökeskeinen toimintakulttuuri ja tavat kertoa palveluista ja niiden sisällöistä asiakkaille, nousee suureksi haasteeksi ja kysymykseksi onko olemassa yhtä yhtenäistä tapaa ryhmitellä palveluja palvelukartassa? Toisaalta yksikkökohtainen tapa voisi olla myös yksi lähtökohta palvelujen ryhmittelylle, eli kuka palvelun tuottamisesta on vastuussa.

Palvelujen tuotteistamisen avulla luovasta ja innovatiivisestakin toiminnasta voidaan saada systemaattista ja tuotannoltaan tehokasta toimintaa. Yhteistä tuotantotapaa ohjaava palvelukartta voisi havainnollistaa joltain osin myös palvelun tuotantoprosesseja. Näin se voisi ohjata ihmisiä ja muita resursseja sinne, missä uuden yksikön toimintoja tuotetaan. Esimerkiksi tapahtumatuotanto voi vaatia useiden henkilöiden työpanosta yhden päivän ajan tai yhden henkilön työpanosta useiden päivien ajan. Voi myös olla, että uuden tuotteen tuottaminen vaatii ryhmää tuotantoprosessin vaikkapa kolmeen ensimmäiseen vaiheeseen, jonka jälkeen yksikössä työskentelevä henkilö pystyy hoitamaan prosessin yksin loppuun. Tulisiko palveluja siis osin ryhmitellä tuotantotavan mukaan tai kenties siihen käytettävien resurssien mukaan? Vai voisiko palvelujen ryhmittelyn perustana olla esimerkiksi sen euromääräinen tuotto tai asiakasmäärä, jota tavoitellaan?

Museoiden verkkosivuilla kerrotaan, että museo tarjoaa tapahtumia ja opastuksia asiakkaille mutta tarkempi kuvaus esimerkiksi opastusten sisällöstä tai niiden tavoitteista on havaintoni mukaan suppeasti esitetty. Voisiko yksi tapa ryhmitellä palveluja olla sen haluttu vaikutus? Tunne-elämys, joka saadaan elämyksellisellä museokierroksella tai tuhti tietopaketti, joka saadaan esimerkiksi perhosista väitöskirjansa tehneen tohtorin luennoilla hyönteisten merkityksestä ekosysteemiin? Perusteita voisi myös olla esimerkiksi terveyttä ylläpitävä toiminta, taide-elämyksen tarjoaminen, hauskan pitäminen, harrastaminen, viihtyminen ja oppiminen.

Erään määritelmän mukaan museo on olemassa sen asiakkaita varten. Yksi lähtökohta palvelujen ryhmittelylle voisi olla asiakkaan ikä ja sukupuoli. Asiakkaiden iän näyttäminen palvelukartassa voisi olla tehokas tapa nähdä kuka jää palvelun ulkopuolelle. Tämän ryhmittelyn ongelmana tosin on, että ihmiset voivat olla kiinnostuneita samanlaisista asioista 15 ja 50-vuotiaana. Olisi asiakkaiden aliarviointia käyttää sitä ainoana tapana jäsentää ja ryhmitellä palveluja. Tavoitteena palvelujen ryhmittelyssä on joka tapauksessa löytää vastauksia kysymyksiin, joita palvelun järjestämiseen

liittyy.

6 TAMPEREEN KAUPUNGIN MUSEOT YMPÄRISTÖNÄ KEHITTÄMISELLE

Tampereella on laskentatavasta riippuen 23 - 26 museota. Tampereen kaupungin museoita niistä ovat Tampereen kaupungin museokeskus Vapriikki, jonka sisältä löytyvät Suomen Jääkiekko-, Kenkä-, Kivi- ja Luonnontieteellinen museo. Kaupungin museoihin kuuluvat myös Tekstiiliteollisuusmuseo, Mediamuseo Rupriikki, Tampereen taidemuseo, Nykyaiteen museo, Muumilaakso, Amurin työläismuseokortteeri ja Sara Hildénin taidemuseo. Uutena vuonna 2012 Tampereen kaupungin museoiden tiloihin muuttaa Suomen postimuseo.

Tampereella yksityisiä, osuuskuntien, yhdistysten ja säätiöiden ylläpitämiä museoita ovat Hiekan taidemuseo, Villa Mac, Lenin-museo, Työväenmuseo Werstas, Teiskon museo, Tampereen Suojeluskunta – ja Lottamuseo, Tampereen siirtolaispuutarhamuseo, Suomen nyrkkeilymuseo, Poliisimuseo, Malkkimuseo, Lauri Viita-museo, Emil Aaltosen museo, Vakoilumuseo ja Velaatan mailaiturimuseo. (museokompassi.fi, 5.7.2011).

Museolaista on johdettu Tampereen museotoimen toiminta-ajatus, joka on samalla osa toimialan strategiaperustaa:

Museo on yhteisön muisti. Se ylläpitää ja lisää yhteiskunnan tietoutta kulttuuristaan, historiastaan ja ympäristöstään harjoittamalla ja edistämällä alan tutkimusta, opetusta ja tiedonvälitystä. Museo tallentaa, tutkii, säilyttää ja pitää esillä esineitä ja muuta aineistoa ihmisestä ja hänen ympäristöstään. Museo lisää yhteisön itsetuntemusta, vahvistaa sen identiteettiä sekä kohottaa paikallisen ja alueellisen kulttuuriperinnön arvostusta osana maailmanlaajuisuutta. (Tampereen taidemuseon kokoelmapoliittinen ohjelma, 17.4.2011.)

Yleisölle museot profiloituvat eri tavoin, toiselle Tampereen taidemuseon Muumilaakso voi olla lasten museo, japanilaiselle turistille taas vakava, syvälinen, filosofinen, jopa pyhiinvaelluskohde. Tampereen museoissa voi tutustua paikallishistoriaan, luontoon, alueen innovaatioiden kehitykseen, vieraisiin kulttuureihin, median historiaan, teollisuusperintöön, paikalliseen taiteeseen, kansainväliseen taiteeseen sekä vaikkapa jääkiekon historiaan. Tampereen museoissa on esillä laaja kirjo elettyä elämäämme ja tätä hetkeä.

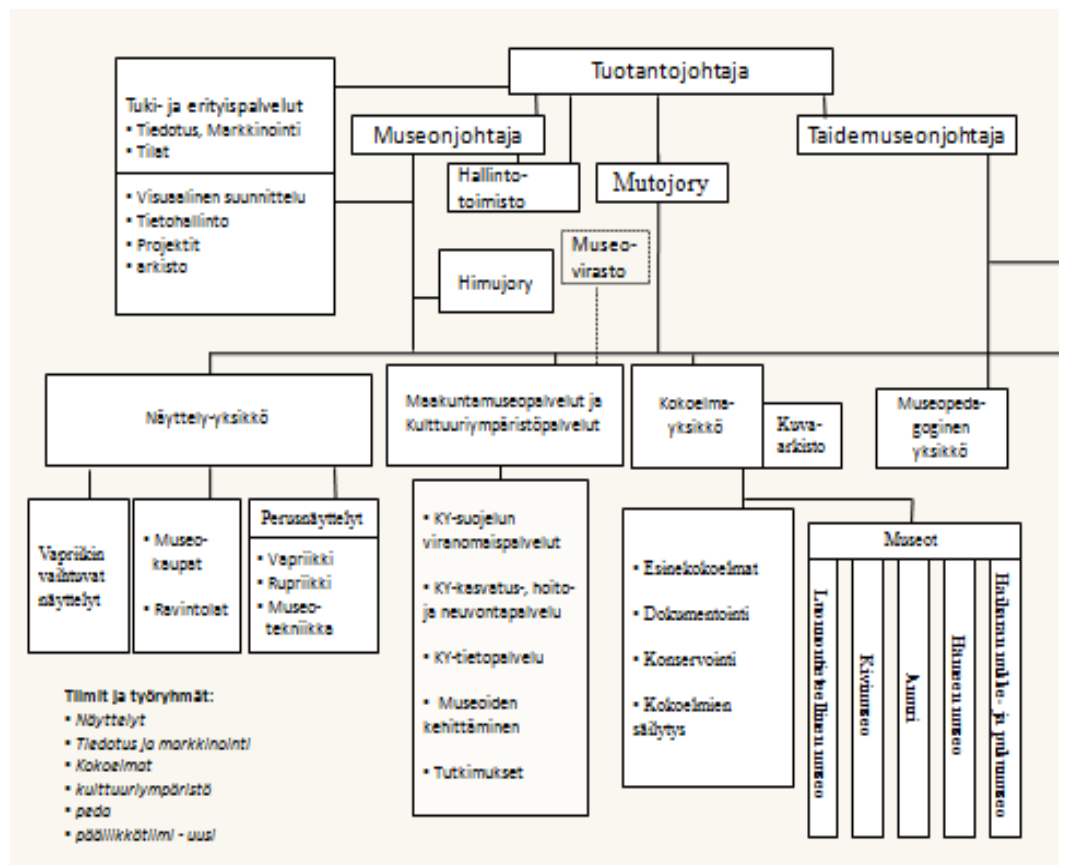
Tampereen kaupungin museoissa oli vuonna 2009 399 553 museokäyntiä. Tampereen asukasluvuun 209 552 (vuosi 2008) verrattuna luku on suuri, asuunhan Tampereella vähemmän ihmisiä,

kuin museoissa on kävijöitä. Museotoimen kokonaismenot olivat samana vuonna 11 896 000€. (Tampereen museoiden toimintakertomus 2009, 5-6.)

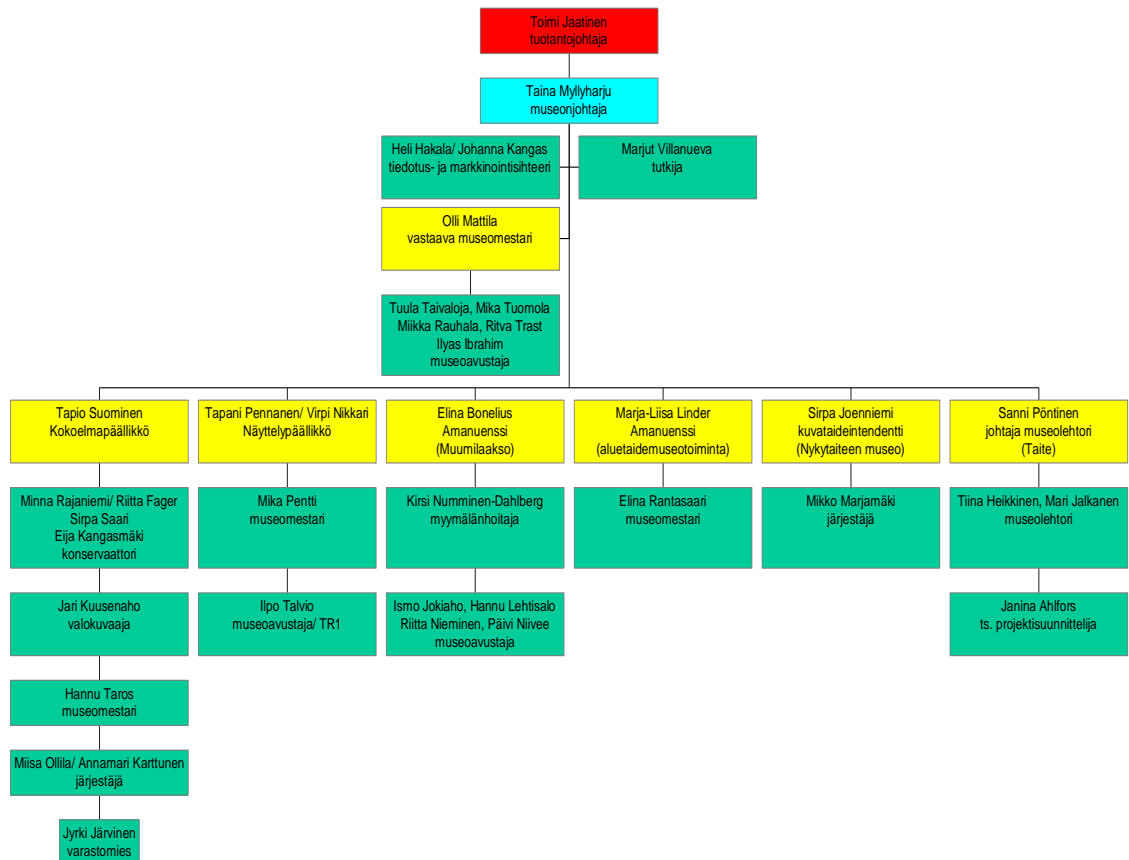
Museopalveluissa työskenteli vuonna 2009 121 vakituista ja 26 vähintään kuuden kuukauden mittaisessa työsuhteessa ollutta henkilöä. Tukityöllistettyjä oli 10 ja muissa lyhyemmissä työsuhteissa oli 77 henkilöä. (Tampereen museoiden toimintakertomus 2009, 5-6.) Vuoden 2009 Tampereen kaupungin palvelutilauksen 9 165 000 euroa perusteella voi karkeasti laskea, että noin 72 prosenttia museotoimen palvelutilauksesta käytettiin taide, - kulttuuriperinnön saavutettavuuteen ja näyttelytoimintaan. 72 prosenttia jakaantui siten, että saavutettavuuteen käytettiin 78,6 prosenttia rahoituksesta, näyttelytoimintaan 21 prosenttia ja 0,4 prosenttia rahoituksesta kohdennettiin erityiselle kohderyhmälle eli ikäihmisille ja veteraaneille. 28 prosenttia palvelutilauksen kokonaisrahoituksesta käytettiin tallennuksen tutkimukseen ja hallintaan. Tämän karkean jaottelun perusteella voi päätellä, että Tampereen museoiden painopiste on kokoelmien saavutettavuudessa. Saavutettavuus on kokoelmien lainaamista ja esillepanoa mutta myös neuvonta, kasvatus- ja opetustoimintaa.

6.1 Tampereen museoiden organisaatio

Tampereen kaupungin museopalvelut koostuvat useista yksiköistä ja museoista. Museopalvelut on jaettu kolmeen suurempaan toimintayksikköön, Tampereen taidemuseoon, Sara Hildénin taidemuseoon ja Kulttuurihistoriallisiin museoihin. Toimintayksiköjä johtavat tuotantojohtaja (50 prosenttia työajasta) ja maakuntamuseon johtaja (50 prosenttia työajasta) sekä taidemuseon museon johtaja ja Sara Hildénin taidemuseon johtaja. Näiden alle lukeutuvilla yksiköillä ja museoilla on omat päälliköt, jotka ovat alaisuudessa johtajille ja vastaavat lähiesimiehenä oman yksikkönsä toiminnasta.



KUVA 2. Tampereen kaupungin kulttuurihistoriallisten museoiden organisaatiokaavio 2011



KUVA 3. Tampereen Taidemuseon organisaatiokaavio 2011 (Keskeneräinen)

6.2 Tampereen museoiden historiasta, kehityksestä ja kokoelmista

Tampereen museoiden historia ulottuu 1900-luvun alkupuolelle, jolloin perustettiin Hämeen museo 1904 ja sitä ylläpitämään Hämeen museoseura 1906. Seuraavat kulttuurihistorialliset museot Tampereelle saatiin 1960-luvulla. Tampereen taidemuseo perustettiin 1931. Taidemuseon kokoelmien kartuttaminen alkoi kuitenkin jo aikaisemmin Tampereen taideyhdistyksen perustamisvaiheessa 1898. Aluetaidemuseotoiminta alkoi vuonna 1980 ja Muumilaakso perustettiin taidemuseon yhteyteen vuonna 1987. (Tampereen museotoimen strategia 2004 - 2014, 2-6.)

Tampereen museotoimen kokoelmat koostuvat historiallisten museoiden (Hämeen museo, Tampereen kaupunginmuseo, Tampereen teknillinen museo, Suomen Koulumuseo ja Tampereen luonnontieteellinen museo) kokoelmista. Lisäksi kuva-arkiston kokoelmat käsittävät Kaupunginarkiston kuvakokoelmat. Omien kokoelmien lisäksi kokoelmapalvelut huolehtivat joistakin erilliskokoelmista, kuten Suomen jääkiekkomuseon kokoelmista (sopimus 2002), Haiharan museosäätön Nukke- ja pukumuseon kokoelmista (sopimus 2004) ja Paavo Korhosen Kivimuseon kokoelmista (sopimus 1997). Mainittavia ovat myös Dunderbergin säätön kokoelma sekä Finlaysonin museo-kokoelma ja teollisuushistoriallinen aineisto. (Tampereen museoiden kokoelmapoliittinen ohjelma 2009, 1.5.2011.)

Tampereen taidemuseon kokoelmissa on pääasiassa suomalaista taidetta 1800-luvulta nykypäiviin; maalauskoelmien määrällinen painopiste on 1900-luvun alkupuolella, ja ne luovat kuvaa ennen kaikkea paikallisesta taide-elämästä. Nykytaidetta kokoelmassa edustaa erityisesti vuoden nuoriksi taiteilijoiksi valittujen taiteilijoiden teoskokonaisuus. Kansainvälisesti tunnetuin osa on Muumilaakson kokoelma, joka sisältää Tove Janssonin muumikertomusten alkuperäispiirroksia, kirjankuvituksia, lehtipiirroksia sekä muumikuvaelmia. (Tampereen taidemuseon kokoelmapoliittinen ohjelma 2005, 1.5.2011.)

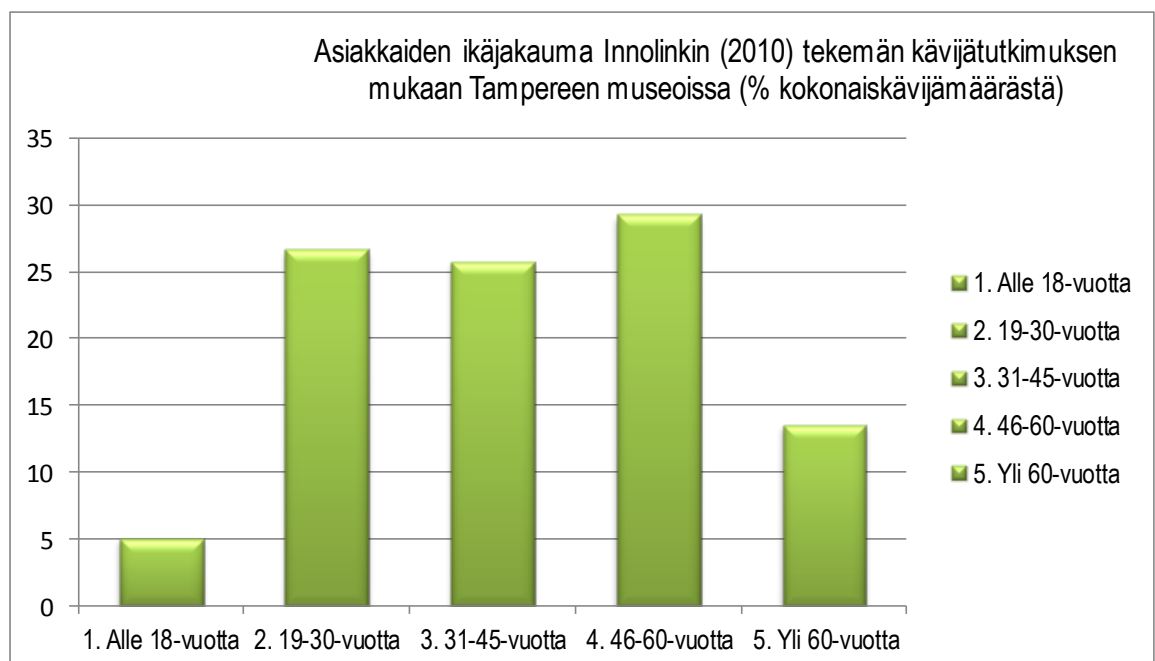
6.3 Tampereen kaupungin museoiden asiakkaat, katsaus kävijätutkimuksiin ja tilastoihin

Nähdäkseni minkälaisen asiakaspohjan kanssa olimme tekemisissä uuden yksikön kehittämistoiminnassa, kokosin osin haastattelujen ja osin toimintakertomusten pohjalta yhteen kävijätilastojen tietoja. Vaikka kokoamistani tilastoista ei saakaan tietoa siitä, mistä ja miksi asiakkaat saapuvat museoon, mikä on heidän sosioekonominen taustansa ja niin edelleen, antaa ikä mielestäni

joitakin lähtökohtia toiminnan kehittämiseen. Mikäli asiakastiedot tilastoidaan riittävän hyvin, voi tilastojen koonnilla havaita joitakin ryhmiä, jotka jäävät toiminnan ulkopuolelle. Mielestäni havainnollistaminen ainakin auttaa kysymään, miksi jokin kävijäryhmä on suurempi tai pienempi johonkin toiseen nähden.

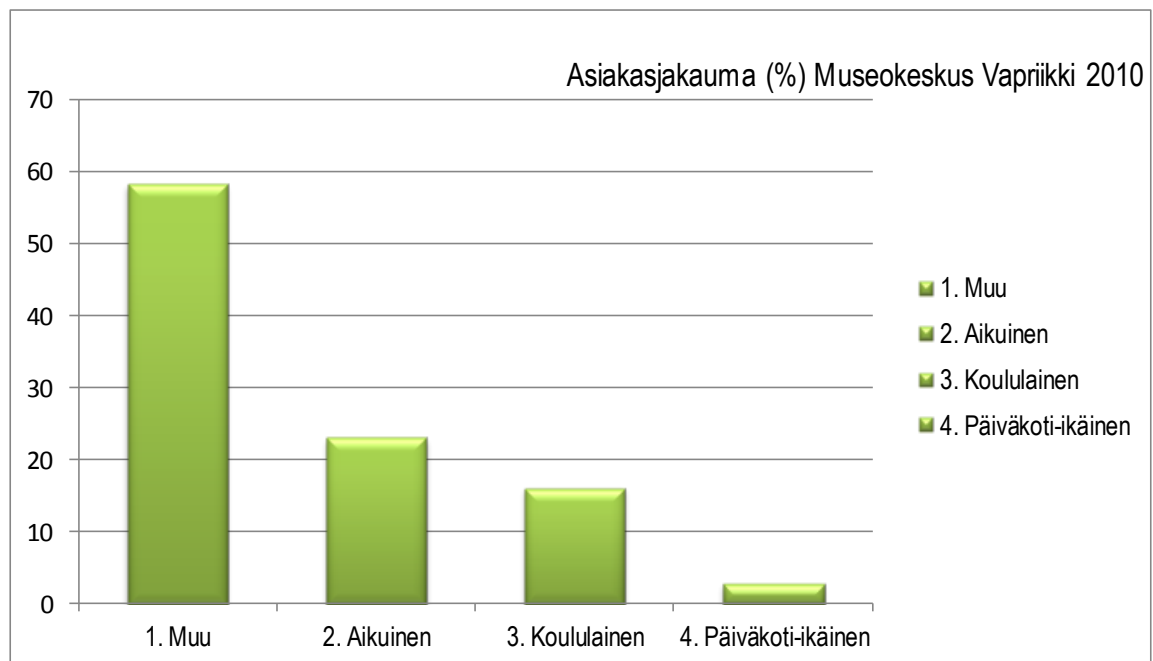
Suomen museoliiton vuonna 2002 tekemän kävijätutkimuksen mukaan ahkerimmin museota käyttävä ryhmä on 22 - 45-vuotiaat korkeasti koulutetut pääkaupunkiseutulaiset. Museossa vierailaan perheen seurassa loma- tai vapaa-ajan matkalla. Tutkimuksen mukaan museot ovat saavuttaneet uutta yleisöä, sitten vuoden 1992 tehdyn tutkimuksen. Tutkimukseen vastanneista 4 prosenttia ei ollut käynyt museossa koskaan. Yli 64-vuotiaiden osuus museokävijöistä oli 9 prosenttia. Vähiten museota käyttävät maanviljelijät ja työttömät. (museoliitto.fi, 8.7.2011.)

Tampereen museot teetti kävijätutkimuksen Innolink research Oy:llä maaliskuussa 2010. Tutkimuksessa oli mukana Museokeskus Vapriikki, Tampereen taidemuseo, Taidehalli TR1 ja Mediamuseo Rupriikki. Vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 806 kpl. Tutkimuksen mukaan museon yleisöstä 29,2 prosenttia on iältään 46 - 60-vuotiaita, 26,6 prosenttia vastanneista on 19 -30-vuotiaita ja 25,7 prosenttia vastanneista on 31 - 45-vuotiaita. Yli 60-vuotiaita vastanneista oli 13,5 prosenttia ja alle 18-vuotiaita 5 prosenttia. Tämä jaottelu ei välttämättä kerro museon todellista asiakkaiden ikäjakaumaa, vaan ainoastaan tutkimukseen vastanneiden ikäjakauman.



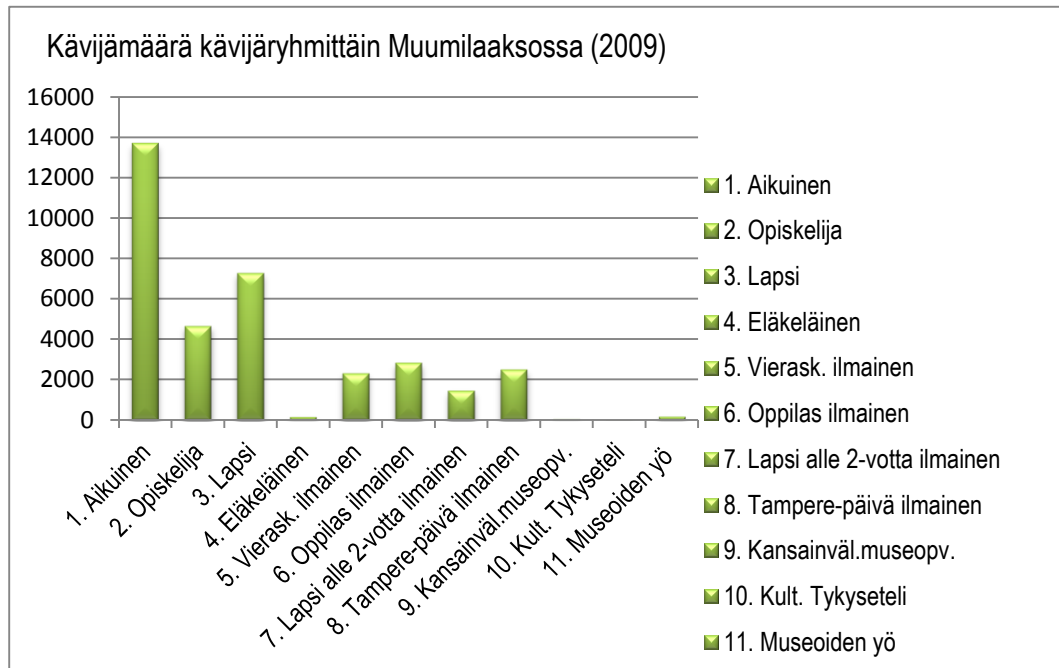
KUVIO 5. Asiakkaiden ikäjakauma Tampereen kaupungin museoissa

Museokeskus Vapriikin teettämässä ”Building a sustainable audience for the future” visiotyössä 19.3.2011 tohtori Carol Scottin toimittamassa raportissa jaoteltiin Vapriikin kävijäkuntaa. Vuonna 2010 Vapriikissa oli 130 000 kävijää, joista näyttelyissä ja järjestetyissä tapahtumissa kävi 60 000, eli 46 prosenttia. Noin 70 000, eli 54 prosenttia 130 000 kävijästä käytti museon kahvilaa, museokauppaa ja muita tiloja. Koululaiskävijöitä asiakkaista oli 20 627, eli noin 16 prosenttia. Aikuiskävijöitä museo tavoitti 30 025, eli 23 prosenttia museon kokonaiskävijämäärästä. Päiväkotikävijöitä asiakkaista oli 3545, eli 2,7 prosenttia kokonaiskävijämäärästä. Muita kävijöitä ei eroteltu visiopäivän raportissa, mutta 58,3 prosenttia asiakkaista lienee senioreita, aikuisia ja ikäihmisiä.



KUVIO 6. Museokeskus Vapriikin asiakasjakauma

Nähdäkseni yksittäisen museon kävijäkunnan asiakasjakauman suhteessa Innolinkin tekemään kävijäjakamaan, tein koonnin Muumilaakson vuoden 2009 asiakasjakaumasta. Vuonna 2009 kyseisessä museossa oli 35 166 kävijää. Näistä kävijöistä aikuisia oli 13 699 kpl, eli 39 prosenttia. Opiskelijoita oli 4651 kpl eli 13 prosenttia ja lapsia 7273, eli 21 prosenttia, eläkeläisiä 160kpl, eli 0,45 prosenttia. Ilmaiskävijöitä olivat loput 22,5 prosenttia, joista enemmistö edustivat oppilaat, vieraskieliset asiakkaat sekä Tampere-päivän kävijät. Mielenkiintoista tämän museon kohdalla oli myös seikka, että museo tilastoi alle 2-vuotiaat ilmaiskävijät joita oli 1458 kpl. Näiden osuus kokonaiskävijämäärästä on mielestäni merkittävä, peräti 4,2 prosenttia. Museon asiakaspainotus on edelleen aikuiskävijöissä, hyvänä kakkosena tulevat lapsi -oppilasasiakkaat.



KUVIO 7. Asiakasjakauma vertailumuseoon nähden

Mikäli palvelukartan yksi jaotteluperuste palveluille olisi asiakkaan ikä, voitaisiin ne jaotella Inno-linkin käyttämän tai vaikka Muumilaakson käyttämän asiakasjaottelun mukaan. Asiakkaan iän lisäksi oli tärkeää saada tietoon myös asiakkaan motiivi museokäynnille. Asiakkaan käyntimotiivin kautta saataisiin mahdollisesti tietoa kumppanuuksista, joiden kanssa museon kannattaisi kehittää palveluja ja toisaalta palveluja voitaisiin kehittää asiakkaan motivaatiota ylläpitävään ja jopa kehittävään suuntaan.

Asiakastietojen kokoaminen voi auttaa myös kysymään olisiko aikuiskävijöiden palvelujen kehittämisessä markkinarako, koska he ovat museon suurin kävijäryhmä. Lisäksi se herättää kysymyksen tulisiko palveluja kehittää päiväkotikäisille ja ikäihmisille jotka jäävät kävijäryhminä vähemmistöön.

7 JOHDATUS TAMPEREEN MUSEOIDEN MUSEOPEDAGOGISEEN KEHITYKSEEN

Tutkittuani Tampereen kaupungin museoiden toimintakertomuksia 1990-luvulta vuoteen 2009 saakka voin sanoa, että 1990-luvun puolesta välistä lähtien yleisölle tarjottavien museopedagogisten toimintojen tarjonta on kasvanut ja monipuolistunut kiihtyvää tahtia. 1990-luvun alun opastuksien ja näyttelykirjojen rinnalle tulivat 1990-luvun loppupuolella konsertit, erilaiset juhlapyyhiin liittyvät työpajat, kerhot ja tapahtumat. Erityisesti niitä järjestettiin Muumilaaksossa, jossa niistä puhuttiin muun muassa taidekasvatuksena. Merkillepantavaa on myös Työläismuseokortteeri Amurin erilaiset kesätapahtumat ja opastukset, joiden runsaus on vuosi toisensa jälkeen silmiinpistävää. Vuonna 1998 - 2000 Tampereen museot olivat osa Suomen Tammi-hanketta, jonka katsotaan yleisesti olleen yksi merkittävimmistä museopedagogiikkaa kehittäivistä hankkeista 1990-luvun lopulla (mm. Lamminen & Tornberg 2010).

2000-luvun vaihteen jälkeen Tampereen museoiden toimintaan tuli mukaan TAITE-malli, joka ensimmäistä kertaa määritteli museo-organisaatiosta ulospäin, mitä museo-opetus sen toiminnassa tarkoitti. Toimintamallin kehittäjiä olivat opettajat, joten lienee sillä syynä oppimiskäsityksen tarkkaan kuvaamiseen. Samaan aikaan Kulttuuriympäristöyksikön pedagogiset projektit lisääntyivät ja vuonna 2002 Kulttuuriympäristöyksikköön saatiin ensimmäinen museolehtori. 1990-luvun loppupuolen ja 2000-luvun alkupuolen Museotoimen toimintakertomusten mukaan vuosien 1998 - 2006 Kulttuuriympäristöyksikön pedagogiset projektit olivat sisällöltään ja muodoltaan tarkkaan harkittuja kokonaisuuksia ja niissä tehtiin kiinteää yhteistyötä koulujen ja yliopiston kanssa. Vuosien mittaan Kulttuuriympäristöyksikön museolehtori on käynyt myös luennoimassa museopedagogiikasta Tampereen yliopiston museologian opiskelijoille. Kyseisen yksikön tuottamaa pedagogista toimintaa on tarkasteltu erilaisten oppimiskäsitysten kautta.

7.1 Opastuksista pedagogisiin projekteihin

Tampereen taidemuseon opastusvarauskirjoista 1980-luvun alusta lähtien on merkintöjä koululaisryhmien opastusvarauksista. (Finlaysonin tekstiilejä 160-vuotta-kirja, Tampereen taidemuseon koululaiskirja). Jos museopedagogiikan käsite ymmärretään todella laajasti, voidaan museopedagogiikan sanoa alkaneen Hämeen museon perustamisesta vuonna 1906. Museo on tuosta vuodesta lähtien laittanut kokoelmiaan esille eli välittänyt keräämäänsä yleisölle. Keskusteltuani ai-

heesta Museokeskus Vapriikin näyttelypäälikkö Marjo-Riitta Saloniemen kanssa, totesi hän, että museopedagogiikkaa on ollut Tampereen kulttuurihistoriallisissa museoissa vuodesta 1994 lähtien, jolloin hän Ruotsiin suuntautuneen opintoretkensä jälkeen aloitti perheille suunnatut tapahtumat Hämeen museossa. (Pöntinen ja Saloniemi 17.5.2011.)

Tampereen kaupungin museoiden toimintakertomuksissa vuodesta 1990 vuoteen 2000 tultaessa puhutaan taidekasvatuksesta, museopedagogiikasta, tapahtuma-, opastus-, opetus-, ja julkaisu-toiminnasta, kun kuvataan museoiden ohjelmatoimintaa, yleisötyötä tai puhutaan museon museopedagogiikasta. Toimintakertomuksissa ei varsinaisesti määritellä, mitä museopedagogiikalla tarkoitetaan. Tällä kymmenen vuoden periodilla opastustoiminta löytyy edellä mainittujen otsikkojen alta. Lisäksi opastuksia tarjotaan kaikissa tarkastelemissani museoissa niin koululaisille, päiväkodeille kuin muille ryhmille. (Tampereen museoiden toimintakertomukset 1990 - 2000).

Museoissa järjestettävien tapahtumien määrä ja muodot tuntuvat vaihtelevan toimintakertomuksessa henkilöstön työpanoksen, osaamisen ja kiinnostuksen mukaan, kuitenkin koululaisille tarjotaan säännönmukaisesti toimintaa. Muun muassa Tampereen taidemuseon Aluetaidemuseossa opetustoiminta on tarkoittanut näyttelykirjan lähettämistä postitse päiväkodeille sekä kiertävien näyttelyjen tarjoamista kouluille ja päiväkodeille.

Amurin työläismuseokorttelin koko 1990-luvun jatkuneen ja Muumilaakson 1990-luvun puolivälistä kasvaneen tapahtumatoiminta on monipuolista ja rikasta. Eritoten Muumilaaksossa puhutaan taidekasvatuksesta ja muun muassa vuoden 1998 toimintakertomuksessa kerrotaan maalaustuokioista, naamiaisista ja joulunodotustapahtumasta koululaisille. Vuonna 1999 toimintakertomukseen on nostettu Kulttuuriympäristöyksikön arkeologinen opetustoiminta. Sitä on toteutettu draamallisesti ja työpajamuodossa koululaisille.

1990-luvun lopussa museoiden museopedagogisen toiminnan pääpaino näyttää olevan Muumilaakson lapsille suunnatussa toiminnassa, kulttuuriympäristöyksikön kulttuuriympäristökasvatuksessa sekä Amurin työläismuseokortteerin järjestämissä kesätapahtumissa. Huomattavaa kuitenkin on, että Museotoimi osallistuu Suomen Tammi 1998 - 2000 hankkeeseen kahdella projektilla (Museotoimen toimintakertomukset 1990 - 2000.)

Kuten edellä kuvasin, Tampereen museoiden suurin satsaus museopedagogiseen toimintaan on ollut TAITE-toiminnan ottaminen osaksi museon toimintaa 2000-luvun alussa. Samaan aikaan, kun TAITE-toiminta käynnistyi, alkoivat myös monet museon omat pedagogiset yhteistyöhank-

keet. Muun muassa vuonna 2001 Kulttuuriympäristöyksikön kulttuuriympäristökasvatusta kuvataan toimintakertomuksessa laajasti. Mukaan ovat tulleet muun muassa opetusmateriaalit ja muut opetustoimelle suunnatut materiaalit. Saman vuoden toimintakertomuksesta Tampereen taidemuseon alta löytyy jälleen otsikko taidekasvatus. Sen alle lukeutuvat muun muassa opettajille avattujen Musti-museokoira www -sivujen perustaminen, julkaisu Inkat- ja heidän edeltäjänsä oppikirja, yliopistoyhteistyönä tehty luentosarja ja erilaiset muut museon tapahtumat. Myös Muumilaaksossa on osoitettu laaja osuus taidekasvatustoiminnan kuvaamiseen. (Tampereen museotoimen toimintakertomus 2001.)

Vuoden 2002 toimintakertomus kertoo, että Museotoimen yksi merkittävin museopedagogiikan satsaus oli Suomen ensimmäisen kulttuuriympäristöopetuksen museolehtorin toimen perustaminen. Samana vuonna Kulttuuriympäristöyksikkö koulutti opettajia, kansalaisia, maanomistajia ja päättäjiä suojelutyöstä. Kulttuuriympäristöyksikkö jatkoi myös opettajille suunnattujen oppimateriaalien kehittämistä. Vuonna 2002 valmistui Maisemaviesti I opettajille ja samana vuonna aloitettiin saman aiheen oppimateriaalin tekeminen lukioikäisten opettajille. Opetuksen ja konsultoinnin otsikon alta löytyi vuonna 2002 työharjoittelujen ohjausta, yliopisto-opiskelijoiden ohjausta ja ammatillista konsultointia kollegoille. Lisäksi lisäksi yksikkö muun muassa kävi luennoimassa eri aiheista museon ulkopuolisille tahoille.

Museokeskus Vapriikissa tuotettiin vuonna 2002 runsaasti tapahtumia. Uutena asiana toimintakertomukseen on nostettu yhteistyö TAITE-projektin kanssa, jonka kanssa toteutettiin muun muassa Lasten museopäivä. Lasten museopäivässä museo tarjosi elämyksellisiä museokierroksia ja työpajatoimintaa. Amurin työläismuseokorttelissa järjestettiin myös runsaasti tapahtumia kesän aikana. Muumilaakson osalta kuvataan jälleen taidekasvatustoimintaa, uutena otsakkeena kertomuksessa on lapset ja nuoret. Otsikon alle kuuluu muun muassa lapsille ja nuorille suunnatut tietovisat, nukketheateripajat ja opastetut seikkailukierrokset. Aluetaidemuseon kohdalla ei otsikotasolla oteta enää esille taidekasvatusta mutta tekstissä viitataan taidekasvatustoimintaan, joka niveltyy museoon päiväkotiyhteistyön kautta. (Tampereen museotoimen toimintakertomus 2002.)

Vuonna 2004 Museotoimen toimintakertomuksessa nostetaan esiin opetustoiminta, jonka alle menevät avointen ovien päivä, harjoittelijoiden ohjaus ja uusien työntekijöiden perehdytys. Kulttuuriympäristökasvatuksen osuus niin toiminnan kuin julkaisujenkin osalta on runsas edelliseen vuoteen verrattuna. Opetustapahtumia listataan kaikkiaan 153 kpl. Amurin työläismuseokorttelin tapahtumatoiminta jatkuu edellisten vuosien tapaan vilkkaana. Vuonna 2004 Mediamuseo Rupriikki julkaisee oman opetuspaketkinsa, samana vuonna koululaisia vierailee museossa 1377 kpl.

Museokeskus Vapriikin tapahtumatoiminta pysyy vilkkaana, kaikkiaan 150 tapahtumassa vieraillee 10 116 kävijää.

Vuonna 2004 toimintakertomukseen nousee ensi kertaa omana otsakkeenaan TAITE-toiminta. Projekti tuo museoille kaikkiaan 4602 kävijää 271 lapsiryhmää. Yksi syy TAITE-toiminnan kuvaamiseen lienee, että TAITE-projektin työntekijät vakinaistetaan samana vuonna Tampereen museoiden työntekijöiksi. Pirkanmaan aluetaidemuseo nostaa lähes 10-vuoden tauon jälkeen otsikkotasolle museopedagogiikan. Otsikon alla kuvataan näyttelytoimintaa mutta myös luentosarja ja draamallisia kierroksia. Samoin tutkimustoiminta ja lainaustoiminta kerrotaan tämän otsikon alla. Muumilaakson osalta ei enää puhuta taidekasvatuksesta vaan otsakkeen lapset ja nuoret alla kuvataan museokierroksia, työpajoja, runoesitys, seminaarisarja ja yhteistyöprojekteja TAITE-toiminnan kanssa. (Tampereen museotoimen toimintakertomus 2004.)

Vuonna 2004 tehdään myös museotoimen strategia vuosille 2004 - 2014. Kriittisiksi menestystekijöiksi siinä nostetaan kymmenen asiaa. Niitä ovat palveluiden saatavuus ja laatu, hyvä ja turvallinen ympäristö, koulutetut ja osaavat ihmiset, palvelujärjestelmän uudistaminen, tietoyhteiskunnan soveltaminen, toiminnan arviointi, verkottuminen, osaava henkilöstö ja taloudellinen liikkumavara. Nämä kaikki tekijät on suhteutettu museon omaan toimintaympäristöön sekä ulkoiseen ympäristöön. (Tampereen kaupungin museotoimen strategia 2004 - 2014, 12 - 21.)

Vuoden 2014 strategian tavoitetasoon suhteutettuna varsinaisia pedagogisia opastuksia ja ope-
tuspaketteja on vuonna 2004 toteutettu etenkin niissä yksiköissä, joissa ovat työskennelleet museolehtorit, eli Kulttuuriympäristöyksikössä ja Muumilaaksossa. Muissa museoissa museopedagogiikkaa on toteutettu strategian mukaan eri kulttuureista kertovilla näyttelyillä - ja verkkonäyttelyillä, julkaisuilla, asiantuntija- ja neuvontapalveluilla, kehittämällä verkkotietokantoja, aluetaidemuseotoiminnalla, taidehankintojen sijoittamisen kautta erilaisissa ympäristöissä ja TAITE-projektin avulla koululaisille.

Vuosi 2006 jatkuu Museotoimessa kulttuuriympäristökasvatuksen ja TAITE-toiminnan kasvulla. Sitä vastoin Muumilaakson tapahtumatoiminta on supistunut vuoteen 2004 nähden jonkin verran. Amurin tapahtumatoiminta sitä vastoin pysyy rikkaana, kuten edellisinäkin vuosina. Museokeskus Vapriikin tapahtumatoimintaa ei kuvata vastaavanlaisena kuin vuonna 2004. Sitä vastoin uutena otsakkeena kuvataan näyttelyt ja muut hankkeet eri sidosryhmien kanssa hyvin monipuolisesti. Museopedagogiikasta kertovassa osuudessa Pirkanmaan aluetaidemuseo kertoo lainaustoiminnasta, näyttelytoiminnasta ja opastetuista kierroksista ikäihmisille. Uutena kappaleessa kuvataan

ikäihmisten kierrokset ja opettajien tiedostustilaisuudet, joita järjestetään kaikissa museoissa koulujen museovastaaville ja Musti-museokoira-postituslistalle liittyneille. (Tampereen museotoimen toimintakertomus 2006.)

Tampereen kaupungin museoiden vuoden 2009 toimintakertomuksen mukaan museot tarjosivat asiakkailleen lukuisia erilaisia tapoja osallistua museon toimintaan. Vuonna 2009 järjestettiin muun muassa konsertteja, perhepäiviä, seminaareja, luentoja, opastuksia, kursseja, julkaisuja ja tapahtumia. Vuoden 2009 kohokohtina voi poimia esimerkiksi Museoiden yö-tapahtuman toukokuulta, lukuisat seminaarit, luennot ja tapahtumapäivät Sitting Bull -näyttelyyn liittyen ja vaikkapa Kuva-arkiston kehittämän ja tarjoaman virkistys- ja toimintapaketin ikäihmisille.

Kuten edellä kuvasin, museopedagogiikasta tehdään museokentällä monenlaisia määritelmiä. Tampereen kaupungin museoissa tämän määritelmän alle luetaan hyvin monenkirjavia asioita, esimerkiksi tapahtumia, kuten konsertteja ja runoiltoja, seminaareja, luentoja, näyttelykirjoja, opastuksia, harjoittelijoiden ohjausta, neuvontapalveluja, konsultointia ja työpajoja. Kokemuksista tiedän, että toimintakertomuksia kirjoittavat yksiköiden päälliköt ja heidän päätöksensä on ryhmitellä toiminnat eri otsikoiden alle.

Museo-opetusta tekee ja antaa Tampereen museossa erilaisten asiantuntijoiden joukko. Museo-pedagogiikkaan lukeutuvia tehtäviä kuten opastuksia, työpajoja, kerhoja, julkaisuja ja seminaareja järjestävät muun muassa tiedottajat, amanuenssit, konservaattorit, tutkijat, tuottaja, museoavustajat sekä erilaiset projektityöntekijät. Heidän roolinsa vaihtelee palvelun tuottajasta, palvelun toteuttajaan. Lisäksi museon pedagogisia palveluja tuottavat museoille yksittäiset taiteilijat, taide- ja kulttuurikasvattajat sekä monet muut kulttuurialan toimijat. Nämä palvelut hankitaan usein ostopalveluna.

Tampereen kaupungin museossa on työskennellyt huhtikuuhun 2011 mennessä kaksi museolehtoria. Toukokuussa 2011 luku kaksinkertaistui, kun yhden tuottajan, projektisuunnittelijan ja kulttuuriohjaajan nimikkeet muutettiin museolehtoreiksi. Tätä nykyä Tampereen kaupungin museoissa työskentelee kolme vakituista ja yksi määräaikainen museolehtori sekä yksi vakituinen johtava museolehtori mutta kunkin toimenkuvaan kuuluu lukuisia muita tehtäviä museo-opetuksen järjestämisen ja antamisen lisäksi.

Tampereen museoiden ehkäpä keskeisin panos 2000-luvun alusta vuoteen 2009 saakka on ollut TAITE-nimisen toimintamallin ja projektin toteuttaminen osana Tampereen kaupungin museoiden

toimintaa. TAITE-toiminta syntyi pro gradu-tutkielmasta, jossa kaksi luokanopettajaa tutki kuinka lapset oppivat ja osallistuvat museossa. Havaintojensa ja kokeilujensa pohjalta he kehittivät monitaiteisen lähestymistavan museon näyttelyyn. TAITE-mallia kehitettiin projektirahalla mutta jo muutaman vuoden projektirahoituksen jälkeen Tampereen kaupunki aloitti toiminnan rahoituksen. Poikkeuksellista kokonaisuudessa oli, että rahoitus tuli eri sektoreilta, kuten sosiaali- ja terveys-toimelta, kulttuuri- ja vapaa-aikatoimelta sekä koulutoimelta. Museotoimen rooli oli antaa toiminnalle käyttöön museoympäristö. Vuonna 2004 projekti tavoitti jo yli 4000 koululaista Tampereelta.

TAITE-malli pohjautuu edelleen kokemuksellisen oppimisen teoriaan (Kolb 1984) ja learning by doing - kasvatusajatteluun, jossa oppija nähdään dynaamisen tiedon muokkaajana. Toimintamalli pitää sisällään teemallisen ja toiminnallisen museokierroksen, siihen liittyvän työpajan ja opettajille suunnatun oheismateriaalin, jonka avulla museossa koettuja teemoja voidaan integroida opetukseen. Neljäntenä osa-alueena työpajoissa syntyneitä teoksia pyritään tuomaan esille, joko julkisissa tiloissa tai lasten omissa koululuokissa. (Helrevi-Turunen, 2004.)

Vuonna 2011 TAITE-malli on yksikkö Tampereen museopalveluissa. TAITE-yksikkö toteuttaa museopedagogista toimintaa kaikissa Tampereen kaupungin museoissa. Yksikkö tuottaa kulttuurikasvatusta yli 12 000 lapselle ja nuorelle, käyntikertojen määrä on noin 30 000 käyntikertaa vuodessa. Museopedagoginen toiminta tavoittaa tästä lapsimäärästä noin 7000 kävijää. Eri toimijoiden kanssa yksikkö järjestää kymmeniä tapahtumia vuosittain. TAITE-toiminta on laajentunut moninkertaisesti henkilöstön, asiakasmäärän ja budjetin osalta vuosina 2005 - 2011. TAITE-malli on ollut keskeinen pohja uuden museopedagogisen yksikön perustamiselle sen rakenteelle ja palvelujen kehittämiselle.

Vuonna 2011 TAITE-mallin pedagoginen ajattelu on kehittynyt suuntaan, jossa oppimistilanne rakennetaan mahdollisimman lähelle oppijan omaa kokemusmaailmaa. Oppinen tapahtuu lapselle tutussa kokemusmaailmassa ja toisaalta tutuilla säännöillä. Lapsi ja aikuinen jakavat esimerkiksi yhteisen tarinan tai tilannetta voi verrata myös yhteiseen leikkiin, jossa lapsi ja aikuinen tuntevat yhteiset pelisäännöt. TAITE-kierroksella näyttely voi muuntua viidakoksi, linnaksi tai uni-maailmaksi jos se vie lapsen lähelle näyttelyn ydinteemaa. Museossa opitaan tosiasioita, leikin, tekemisen, löytämisen ja yhteistoiminnan varjolla.

Yhteenvetona vuosista 1990 - 2009 voi todeta, että Tampereen museoissa on ollut runsaasti yleisölle suunnattuja opastuksia, työpajoja, tapahtumia, konsertteja ja selkeästi pedagogisia projekteja. Toimintoja on järjestetty eri yksiköissä ja heidän toimesta. Toimintaa on saatettu kutsua

museopedagogiikaksi, toisissa samankaltaisista toiminnoista on puhuttu vaikkapa tapahtumina. Se mikä Tampereen kaupungin museoilta on toistaiseksi puuttunut, on yhteinen strategiaperusta ja punainen lanka, josta jokaisen yksikön toiminta ponnistaa tai johon jokaisen yksikön toiminta nojaa.

8 TOIMINTATUTKIMUKSEN AINEISTO

Kehittämisen kohteena on neljä osa-aluetta, joihin haen vastauksia aineistosta. Millainen on uuden museopedagogisen yksikön kehittyvä toimintakulttuuri, mitä voin kertoa siitä kuvaamalla ja avaamalla kokouspöytäkirjoja ja haastatteluja? Mitä uuden Museopedagogisen yksikön työn sisällöistä ja työtavoista voidaan tietää interventioita, valittuja ryhmäkeskusteluja ja haastatteluja tarkastelemalla? Antavatko kehitetyt työvälineet Manuaali oppaille ja Toimintaohje riittäviä välineitä toiminnan jäsentämiselle ja koordinoinnille? Ennakointi työelämässä on tulevaisuuden haasteiden ja mahdollisuuksien kuvittelu, voimmeko tietää jotakin Museopedagogisen yksikön toiminnan kehittämisen suunnista tämän ennakointipajan perusteella? Aineiston analysoinnin tarkoituksena on löytää keskeiset tulevat tutkimusongelman kannalta.

Primaariaineiston toiminnan lähtökohtien kuvaamiselle ja palvelujen jäsentämiselle muodostavat Museopedagogisen yksikön kokouksissa käydyt ryhmäkeskustelut (3kpl), haastattelut (4kpl), interventiot kuten prosessikuvaukset (3kpl), Toimintaohje ja Manuaali oppaille sekä ennakointityöpaja (1kpl). Sekundaariaineiston muodostaa jo edellä kuvattu Tampereen museoiden museopedagogisen toiminnan historian kuvaus, jonka olen koonnut Tampereen museoiden toimintakertomuksista, lähtien vuodesta 1990 päättyen vuoteen 2006. Nykytilasta kertoo vuoden 2009 toimintakertomus.

8.1 Keskustelu yleisötyöstä

25.2.2010 kirjatun muistion mukaan yleisötyötä käsittelevään kokoukseen osallistuivat museonjohtaja (puheenjohtaja), toimintatutkija/esittelijä, tutkija, museoavustaja amanuenssi, opas, tiedottaja, museolehtori, museolehtori, ts. kulttuuriohjaaja ja ts. projektisuunnittelija. Muistion mukaan toimintatutkija esitteli aluksi päivän agendan. Alustukseen kuului lyhyen määritelmän avaaminen yleisötyöstä, sekä Museokeskus Vapriikin näyttelypäällikkö Marjo-Riitta Saloniemen tekemän palvelustandardin esittely. Palvelustandardi löytyy Museokeskus Vapriikin verkkosivuilta.

Kokouksen puheenjohtaja (museonjohtaja) aloitti kokouksen kertomalla, millaisia toimenpiteitä yleisötyön osa-alueella on tehty ja suunnitellaan tehtävän.

Puheenjohtaja: Museokeskus Vapriikissa on tehty yksityiskohtainen palvelustandardi, myös Taidemuseossa on tehty vastaavanlainen ohjeistus. Siinä vastataan kysymykseen, mitä kaikkea yleisötyö on. Se on hyvä pohja, mutta tarkoitus on laajentaa kartoitusta, miten kussakin toimipisteessä ”sisäänpääsy” ja esteettömyys toimipisteisiin on hoidettu. Päämääränä on luoda perustaso näistä asioista kuhunkin yksikköön. Eli yleisötyö on kaikkea, mikä näkyy ulospäin, ei siis pelkkää kommunikointia asiakkaiden kanssa. Tarkoitus on hahmottaa tämä iso kokonaisuus ja saada kaikki yleisöpalvelun työntekijät hankkeeseen mukaan.

Tutkija nostaa puheenvuorossaan esille yleisötyössä esiintyviä puutteita, joihin liittyy pysyvä opas ja toisaalta vaikeus tietää, mitä yleisö odottaa. Tutkija toteaa puheenvuorossaan, että aihealueesta tarvitaan systemaattista tutkimusta. Puheenjohtaja vastaa tutkijalle, että Vapriikista ja Taidemuseosta on tulossa piakkoin yleisötutkimuksen tuloksia.

Tutkija: Yleisötyö on pirstaleista. Koululaisille on esimerkiksi ”helppo” luoda kohderyhmäpaketteja. Muiden kohderyhmien erityishuomioiminen on vaikeampaa. Se vaatii resursseja. Kuinka koota paketteja pitkäjänteisesti ulkomaalaisille vieraille, esimerkiksi paikallisen tekniikan kehityksestä? Tämä vaatisi pysyvän tekijän, oppaan. Yleisön odotuksia on myös vaikea ennakoida. Tarvitaan yleisötutkimusta, palautetta pitää kerätä systemaattisesti.

Museoavustaja ottaa puheenvuorossaan esille edustamansa museon yleisötilojen ahtauden, sekä toteaa, että erilaisten yleisöjen ”johtaminen” on haasteellista ja kokee, että tälle osa-alueelle tarvitaan koulutusta.

Vastaavasti amanuenssi päätyi erittelemään edustamansa museon tekemiä ratkaisuja yleisötyön osalta:

Amanuenssi: Amurissa jaetaan ”paketti”, mappi työhön valituille oppaille. Mappi sisältää huoneiden tekstit eri kielillä, lyhyen ja pitkän opastustekstin ja kirjallisuusluettelon. Paketti sisältää myös ohjesivun, jossa on pukeutumisohteet. Näkyvillä olevat lävistykset ja tatuoinnit katsotaan jo haastattelutilaisuudessa. Työasukysymys on tärkeä. Ulkotiloissa tarvitaan lämpöisiä vaatteita. Amuri on esteellinen paikka, liikuntarajoitteisten on mahdotonta päästä kaikkiin paikkoihin. Tämä on vanhojen rakennusten ongelmallisuus. Amurissa pyritään järjestämään kaksi opasta ikäihmisiä varten. Opastuspakettien uusiminen on tällä hetkellä tarpeellista, tässä toivon yhteistyötä TAITE:n kanssa. Tarkoitus on saada jatkuvuutta määrääkäänsä opastyösuhteisiin.

Tiedottaja jatkaa osin samasta aiheesta, kuin museoavustaja. Saavutettavuuden lisäksi hän nostaa yleisötyön solmukohdaksi tiedonkulun eri yksiköiden välillä:

Tiedottaja: Koska Taidemuseon yksiköt ovat hajallaan, on tiedon kulkeminen ongelmallista. Epäyhtenevyyksiä on opastaulujen sijoittelu- ja fonttikäytännöissä. Asiakkaalle on tärkeää tietää, mistä löytyy teosten tiedot, tähän ei ole olemassa

standardeja. Aiheesta tarvitaan enemmän palaverieja. Saavutettavuutta ja selkeyttä on lisättävä. Yhtenäinen käytäntö voitaisiin ottaa esimerkiksi fonttikokoon ja kieliversioihin. Yhtenäiset standardit säästäisivät aikaa.

Vastaten tiedottajan huoleen saavutettavuudesta, ehdottaa projektisuunnittelija, että Moniääninen museo - hankkeen museokurssilaiset voisivat ottaa tämän tehtäväkseen.

Museolehtori 2 erittelee edustamansa museon yleisötyötä. Hän kertoo, että Kulttuuriympäristöyksikkö on asiantuntijaorganisaatio, jolloin yleisöpalvelu liittyy koko organisaation toimintaan. Hänen mukaansa yleisötyö liittyy asiakkaiden palveluun tällä osa-alueella. Hän kertoo, että Vapriikissa tehdään niin sanotusti tavanomaisempaa museolehtorin työtä, eli museo-opetusta.

Opas nostaa puheenvuorossaan eri asiakasryhmien motivoimisen:

Opas: Eri asiakasryhmien motivoiminen eri näyttelykokonaisuuksiin on haastavaa. Jotta opas pystyisi huomioimaan eri asiakasryhmien tarpeet ja kiinnostukset, tarvitsee oppaan jatkuvasti kehittää ja motivoida itseään. Näissä asioissa työssä jakaminen on avainasemassa. Lisäksi tyytyväinen asiakas antaa aina positiivista energiaa.

Museolehtori 2 nostaa esiin yleisötyön osa-alueella muiden yksiköiden toiminnan tuntemisen. Lisäksi hänen mielestään yleisötyössä on tärkeää kuunnella asiakasta ja ottaa palautetta vastaan. Puheenjohtaja toteaa Museolehtori 2:n puheenvuoron jälkeen, että yleisöpalautteeseen on puututtava nopeasti. Kulttuuriohjaajan mukaan on työntekijöiden itsensä ongelma, mikäli yleisötyössä epäonnistutaan. Hän ottaa esille myös työpajatilojen puutteen:

Kulttuuriohjaaja: Jos asiakas ei innostu, pitää työntekijän/museon myös katsoa peiliin ja miettiä, missä on vika. Kunnollisten työpajatilojen luomiseen on satsattava resursseja.

Projektisuunnittelija 2 vie puheenvuorossaan yleisötyön sen laajaan kontekstiin:

Projektisuunnittelija 2: Museoiden näyttelykalenterin suunnittelu on yleisötyötä. Yleisön kasvattaminen tiettyyn estetiikkaan on yleisötyön tehtävä. Museopedagogiikassa tiedon saanti näyttelyjen tekijöiltä on keskeistä.

Kokous päättyy keskusteluun museon ja yleisön välisestä vuorovaikutuksesta, jossa pohditaan, tulisiko yleisö osallistaa esimerkiksi näyttelyprojektien suunnitteluun. Lisäksi pohditaan, kuinka kartoittaa näyttelyihin liittyviä ilmiöitä laajemmin.

Kokous on neljäs uuden museopedagogisen yksikön kokous ja sen piirre on, että henkilöt puhuvat yleisötyöstä yksikkökeskeisesti. Dialogia keskustelijoiden välille ei juuri synny vaan kukin osal-

listuja pyrkii tuomaan oman näkemyksen aiheesta esille, keskustelu on kuitenkin salliva, kaikenlaiset ajatukset ja ehdotukset hyväksytään. Keskustelu paljastaa, että yleistyön osa-alueelle luetaan erilaisia asioita henkilön edustamasta yksiköstä riippuen. Palvelustandardi katsotaan esimerkiksi yhdeksi yleistyötä määritteleväksi työkaluksi, toisaalta puhutaan yleisön kasvattamisesta tiettyyn esteettiseen makuun ja esille nostetaan myös museosalin valaistuksen puute. Yleistyön tehtäväksi katsotaan myös yleisön motivoiminen ja innostaminen, joka samalla katsotaan uuden yksikön työntekijöiden tehtäväksi. Museolehtori 2 erottelee puheenvuorossaan selkeästi ”perinteisen” museo-opetuksen omaksi osa-alueekseen yleisötyöstä. Muissa puheenvuoroissa tätä ei tehdä. Osassa puheenvuoroista tulee esille myös resurssipuute.

Kokouksen tarkoituksena on luoda keskustelijoiden välille yhteyttä, rakentaa keskustelukulttuuria ja tuoda jokaisen kokoukseen osallistuneen ääni esille. Oman työni näkökulmasta oleellista keskustelussa on, että kaikki kokouksen osallistujat tuntevat, että heitä kuullaan ja viesti keskustelun sisällöstä viedään eteenpäin ylemmälle johdolle. Toinen tarkoitus oman työni näkökulmasta on, että keskustelussa pyritään luomaan yhteinen käsitys yleisötyöstä, joka voi olla myös yksi jäsentämisen tapa palvelukarttatyölle. Yhteiseen määritelmään kokouksessa ei kuitenkaan päästä. Tämä voi johtua monesta seikasta. Keskustelijat eivät vielä koe, että he ovat museopedagogisen yksikön työntekijöitä, he eivät näe, mihin yhteisellä määritelmällä pyritään tai keskustelu on huonosti johdettu. Mahdollista on myös, että hyvin erilaiset näkemykset eivät tue konsensuksen syntymistä.

Keskeisiä tulemia keskustelulle ovat:

- Yleisötyö määritellään eri tavoin eri yksiköissä, kukaan osallistujista ei toisaalta sano vääräksi kenenkään määritelmää tai huomioita, kaikki esitetyt asiat hyväksytään vaikka alkuun on esitetty ”oikea” määritelmä yleisötyöstä ja toisaalta kerrottu palvelustandardista ja mihin yleisötyöllä tähdätään johdon näkökulmasta.
- Konsensushakuista keskustelukulttuuria ei vielä ole
- Yhteistä käsitteen määrittelyn tarpeellisuudesta ei vielä nähdä
- Keskustelu edistää keskustelijoiden välistä kuulemista ja yhteyden rakentamista

8.2 Keskustelu museopedagogiikasta

12.3.2010 kirjatun muistion mukaan museopedagogiikkaa määrittelevään kokoukseen osallistuvat museonjohtaja (puheenjohtaja), toimintatutkija/esittelijä, tutkija, museoavustaja, amanuenssi,

opas, tiedottaja, museolehtori 1, museolehtori 2, kulttuuriohjaaja, projektisuunnittelija, opas ja museoharjoittelija. Kokouksen aiheena on työryhmän näkemys museopedagogiikasta. Muistion mukaan toimintatutkijana esittelin aluksi päivän agendan. Alustukseen kuului muun muassa kysymyksenasettelu kokoukselle.

Amanuenssin mukaan museopedagogiikka on opastustoimintaa tasapuolisesti kaikille asiakasryhmille. Opastus elävöittää museon perusnäyttelyä. Hänen mukaansa tasavertaisuus opastusten tarjoamisessa ei toteudu:

Amanuenssi: Koska Amuri on luonteeltaan ”staattinen museonäyttely”, vaihtelua saadaan nimenomaan monipuolisilla opastuksilla. Kohderyhmistä lapset ja ikäihmiset on otettu hyvin huomioon, mutta keski-ikäiset on laiminlyöty. Kyseiselle kävijäryhmälle ei ole erikoisohjelmaa vaan pelkästään yleisöopastukset.

Oppaan mielestä museopedagogiikan tehtävä on ”viisastuttaa” mutta samalla myös liikuttaa kävijää. Oppaan näkemyksessä korostuu myös se, että oppaan (pedagogin) on oltava herkistynyt kuulemaan asiakkaiden kommentteja.

Opas: Toiveena on saada kävijä poistumaan museosta/näyttelystä viisastuneena mutta myös hämmentyneenä. Näyttelyn pitää puhutella. Tämä onnistuu, jos oppaalla on tarjota ”kiinnostavaa asian vierestä olevaa tietoa” asiallisen näyttelytekstin lisäksi. Asiakkaiden kuuleminen ja liikkuminen heidän keskuudessa näyttelyssä on tärkeää. Näyttelytilojen välisiin kulkuyhteyksiin on myös kiinnitettävä huomiota.

Museoavustajan mukaan museopedagogian tehtävä on huolehtia museon ja asiakkaan välisestä suhteesta. Museon on turvattava asiakkaan saapuminen museoon ensimmäisen käynnin jälkeenkin. Lisäksi museoavustaja pitää museon fyysisiä olosuhteita oleellisena museopedagogiikan onnistumiselle.

Museoavustaja: Tärkeintä on saada museon ja kävijän suhde jatkumaan. Ensin opetamme lapsen/nuoren käymään museossa ja sen jälkeen tehtävämme on saada hänet palaamaan uudelleen. Tärkeätä on siksi pohtia miten pysyvää/samasta näyttelystä saisi vielä enemmän irti. Tärkeää on se, että näyttelyssä olisi mahdollista sulatella saamaansa tietoa. Mielestäni korjattavia asioita ovat näyttelyjen valaistusolosuhteet.

Museoharjoittelija herättää museopedagogiikan osalta keskustelua siitä, kenelle museotoiminta ylipäättään suunnataan. Hänen mukaansa museon tulisi satsata museopedagogiikkaan kuten opastuksiin ja tapahtumiin.

Museoharjoittelija: Mikä on eri kävijäryhmien tarve ja miten se pystytään huomioimaan. Olemmeko asiakas- vai tekijälähtöisiä. Miten museo/näyttely avautuu yleisölle ja toisaalta miten yleisö museoväelle. Ilahduttavaa on ollut Giger-näyttelyn erilaiset kävijäryhmät. Enemmän pitäisi satsata erilaisiin opastuksiin ja luentoihin.

Museolehtori 1 nostaa museopedagogiikan huolenaiheeksi kävijöiden viihtymisen museossa. Museolehtori 1:n mukaan Tampereella on kohennettavaa museopedagogisessa maineessa ja oppia museopedagogiikan toteuttamiseen voisi hakea esimerkiksi Jyväskylästä.

Museolehtori 1: On hyvä asia, että museopedagoginen työryhmä on pitänyt kokouksiaan. Tampereen museot ovat onnistuneet tekemään hyviä näyttelyitä. On kuitenkin koko ajan otettava huomioon kävijöiden viihtymisen tarve ja miten me pystymme vastaamaan tuohon tarpeeseen muiden kulttuuripalveluja tarjoavien kilpailijoiden joukosta. Meidän (viestin välittäjien) ja kävijöiden (viestin vastaanottajien) välissä paljon ylimääräistä suhinaa. Tampereen museopedagogiikka on toistaiseksi tuntematon. Jyväskylä on tehnyt tällä saralla hyvää työtä.

Projektisuunnittelija nostaa museopedagogiikan lähtökohdaksi kunnollisen perusnäyttelyn sekä huomauttaa, että opetustyön ja tapahtumatoiminnan järjestäminen on välillä ongelmallista. Hän ehdottaa myös, että museon tulisi löytää uusia malleja palvella yleisöä. Museopedagogiikan on oltava myös saavutettavaa ja asiakkaille on tarjottava sitä, mitä luvataan.

Projektisuunnittelija: Koska Tampereen museopalveluissa on monia yksikköjä, pystymme tarjoamaan monipuolisia palveluja, mikä on hyvä juttu. Tästä huolimatta kulttuurihistorian puolelta puuttuu paneutunut perusnäyttely. Opetustyön ja tapahtumatuotannon järjestäminen on välillä ongelmallista. Pitäisi pystyä löytämään museosta sellaisia esittelytapoja, joita ei ole aikaisemmin hoksattu. Mietittävä on myös, miten pienillä keinoilla voitaisiin parantaa nykyisen toiminnan laatua. Pääsylippukysymykseen on kiinnitettävä huomiota ja siihen, että museoiden tiedottaminen vastaa kävijöiden odotuksiin.

Kulttuuriohjaajan näkemyksessä korostuu asiakkaan saama kokemus. Kulttuuriohjaajan mukaan museon tulisi jalkautua museon ulkopuolisiin ympäristöihin.

Kulttuuriohjaaja: Tarkoitus on saada kävijä reagoimaan edes jollain tavalla, ärsyntyminenkin on reaktio. Näyttelyyn pitää mennä kokemaan. Hyvä on pohtia, mitä palveluita voisimme tarjota museorakennuksen ulkopuolella. Meidän tulisi myös pohtia, miten tarjota kävijälle pieniä tekoja, yllätyksiä? Tärkeää on, että korjattavat asiat todella korjataan. Meillä ei ole isoja strategisia linjoja siitä, minkälaisia näyttelyitä tuotamme ja tämä on iso puute koko Tampereen kaupungin museopalvelujen toiminnalle.

Johtavan museolehtorin ja toimintatutkijan näkökulmasta näen, että Tampereen museoilla on runsaasti museopedagogista osaamista ja toimintaa, joka verkottuu parhaimmillaan kaikkeen museon toimintaan. Tavoitteena on elinikäisen oppimisen mahdollistaminen museoissa.

Toimintatutkija: Tampereen museopalveluissa on valtavasti osaamista eri osa-alueilla, eräänlainen perusymmärrys on jo olemassa. Kysymys tällä hetkellä on, miten saadaan tämä sirpaleinen toiminta yhteen ja osaaminen esille ja konkreettiseksi myös uudessa yksikössä. Siksi kokonaisvaltaisella strategisella suunnittelulla on iso merkitys, siihen on saatava potkua, jotta esimerkiksi pedytyöryhmän työ saadaan tehokkaaseen käyttöön. Resurssitarpeet pitää kartoittaa tarkasti. Museo- palveluiden pitää saada museopedagoginen ohjelma. Pedagoginen tarve on otettava huomioon näyttelysuunnittelussa. Viimekädessä museopedagogiikka linkittyy kaikkeen museotoimintaan. Näyttelyissä aina pohdittava, kenen tarina ja ääni tulee kuulluksi, mitä esimerkiksi lapsikäviä saa. TAITTE:n tavoitteena elinikäisen oppimisen ajatuksen levittäminen ja tukeminen omassa ja Tampereen museoiden toiminnassa.

Oppaan näkemyksessä esiin tulee museopedagogiikan tehtävä tiedon levittäjänä mutta myös tunnekokemusten tarjoajana. Opas tuntee voimattomuutta siinä, että pystyisi huomioimaan kaikkien kävijäryhmien tarpeet.

Opas: Näyttelyn pitää tarjota kävijälle tietoa mutta myös tunnetta. Tavoitteena on saada kävijä reagoimaan jollain tavalla. Hyvin usein näyttelyissä on paljon yksityiskohtaista tietoa/osaamista, mutta ei yhteistä nimittäjää tiedon rippeiden välillä. Näyttelyssä pitää aina olla juoni, punainen lanka. Tämän löytäminen on myös pedagogista työtä. Mitä tulee museoliiton tavoitteisiin, että meidän tulisi huomioida eri kävijäryhmien tarpeita niin omat henkiset voimavarani vastata tähän tarpeeseen eivät lainkaan kohta tätä vaatimusta. Käytännössä oma työni on usein pelkkää selviytymistä ja suorittamista.

Puheenjohtaja nostaa Tampereen museoiden pedagogiikan ongelmaksi suunnittelemattomuuden. Hän kysyy, tulisiko pedagogisen työn olla rohkeampaa ja pohtii, kuinka kävijälle voidaan tuottaa aitoja elämyksiä. Puheenjohtaja ottaa myös kantaa museopedagogisen työn laatuun, joka on usein henkisesti raskasta.

Puheenjohtaja: Kokonaisvaltainen suunnittelemattomuus on iso ongelma. Miten Tampereen museopalvelut voisivat tulla näkyviin omalla museopedagogisella toiminnalla. Eri museopalveluihin pitäisi saada yhteisiä käytäntöjä. Museopedagogiikan tulisi olla kaikkea museopalvelutoimintaa, nyt se on mitä sattuu. Pedytyö vaatii paljon henkisiä voimavaroja, työ voi kuitenkin lähteä käyntiin pienillä konkreettisilla teoilla. Näyttelykäsikirjoituksessa pitäisi aina olla tarina, juoni. Miten tehdä näyttelyitä, että niistä nousisi kohokohtia. Teemmekö näyttelyitä liian perinteisellä tavalla? Hallitseeko toimintatapoja konservatiivisuus, ”näin on aina tehty” –ajattelutapa? Pohdittava haluammeko rävyttää vai pysyä tutussa ja turvallisessa.

Kahden tunnin keskustelun tuloksena koko työryhmä vetää yhteen ajatuksen museopedagogiikasta, joka on "Näyttelyn pitää jättää kävijään tunnejälki!".

Keskustelu museopedagogisen yksikön museopedagogiikkaa määrittelevässä kokouksessa on jälleen polveileva ja salliva, joka on hyvä alusta toiminta- ja keskustelukulttuurin rakentamiselle. Keskustelijat haastavat mutta eivät pakota toisiaan kysymyksillä, eri puheenvuorissa tuodaan esille toiminnan pullonkauloja, mutta myös onnistumisia nostetaan esille. Yhdessä puheenvuorossa huomataan museopedagogisen yksikön kokouksissa käydyn keskustelun tarpeellisuus. Tällä puheenvuorolla kyseinen henkilö tunnustaa uuden yksikön olemassaolon, kukaan ei tyrmää hänen ajatustaan. Tämän voi katsoa tärkeäksi askeleeksi kohti yhteyttä keskustelijoiden välillä ja yhteisen toimintakulttuurin rakentumista.

Oman työni sekä palvelukarttatyön näkökulmasta kokouksen tarkoitus on luoda yhteinen ymmärrys museopedagogiikasta. Pitkän keskustelun tuloksena tämä saavutetaankin, kun keskustelujen pohjalta vedetään yhteen ajatus, että museonäyttelyn tulee jättää tunnejälki. Tämän tunnejäljen mahdollistamiseen museossa täytyy ymmärtää liittyvän monet asiat, kuten rohkeat näyttelyvalinnat, asiantunteva ja elämyksellinen opastus ja kiinnostava oheisohjelma. Kokous on läpimurto kohti yhteistä tavoitetta museopedagogiikan sisällöistä. Kuinka sitten tähän tulokseen päästiin keskustelussa? Ehkäpä edellisen kokouksen "yhden ja oikean" määritelmän antaminen kokouksen alkuun ei luonut riittävän sallivaa ilmapiiriä, jolloin jaettuun näkemykseen ei päästy. Tämä kokous aloitettiin puhtaalta pöydältä, antaen kullekin mahdollisuus tuoda esiin oma näkemyksensä. Toisaalta voi olla, että jonkun keskustelijan hyvin pukema ja voimallinen ilmaisu vaikuttivat yhteiseen lopputulokseen.

Keskeisiä keskustelun tulemia ovat:

- Salliva ja polveileva keskustelukulttuuri, joka luo pohjaa avoimen ja kannustavan toimintakulttuurin rakentumiselle
- Jaettu käsitys museopedagogiikan tavoitteesta
- Keskustelun johtaminen ja kuljettaminen niin, että se johtaa konsensukseen ja tulokseen
- Palvelukarttaan voidaan johtaa kriteerejä museopedagogiikasta
- Keskustelijat ovat valmiita kehittämään uudenlaisia palveluja, haastamaan itseä ja asiakkaita
- Keskustelijat nostavat esille onnistumisia ja kehittämisen tarpeita, joten he reflektivat ja ovat kriittisiä omalle toiminnalleen

8.3 Keskustelu toiminnan resursseista

26.3.2010 kirjatun muistion mukaan museopedagogiikan resursseja käsittelevään kokoukseen osallistuivat museonjohtaja (puheenjohtaja), toimintatutkija/esittelijä, tutkija 1, museoavustaja, amanuenssi, opas, tuottaja, markkinointi- ja tiedotussihteeri, tutkija 2, tiedottaja, museolehtori 1, museolehtori 2 ja kulttuuriohjaaja. Muistion mukaan toimintatutkijana esittelin aluksi päivän agendan. Tarkoituksena oli keskustella aineellisista ja henkilöstöön liittyvistä resursseista ja tarpeista.

Tutkija 1:n mukaan suurin puute on henkilöstön määrässä, joka aiheuttaa suunnittelelmattomuutta toiminnalle:

Tutkija 1: Tarvitaan lisää henkilökuntaa, erityisesti työpari kokonaisvaltaista kehittämis- ja suunnittelutyötä varten. Jotta nykyisillä resursseilla voitaisiin tehdä kunnon suunnittelutyötä, täytyisi käytännössä vähentää näyttelytarjontaa ja löytää tasapaino näiden toimintojen välillä. Aika ei riittänyt esimerkiksi Vuoden lehtikuva -näyttelyn valmisteluihin. Pedaryhmältä toivon apua näyttelyiden kehittämiseen. Rahaa kyllä on, mutta sitä ei ole jyvitetty pedatoimintaan. Tällaista koko museo- palveluille jyvitettyä rahaa voisi ainakin joskus suunnata yhteisiin toimintoihin, pitäisi olla joustovaraa eri toimintojen välillä. Kaipaen yhteistä keskustelua ”perinteisten rajojen yli”.

Amanuenssi kertoo, että hänen edustamansa museon pedagogiselle toiminnalle ei ole lainkaan rahaa ja hän vastaa yksin kaikesta pedagogisesta suunnittelusta. Hän toteaa, että rahoitus otetaan sieltä, mistä sitä kulloinkin saadaan.

Amanuenssi: Koululaisille on tehty museosta kysymyssarja, jota voisi jo uusia. Pienille lapsille on olemassa kaksi opastuskierrosta, uutta on tulossa TAITELta tänä keväänä. Kesäoppaista, varsinkin jo kokeneista on apua, he ovat luvanneet tehdä uudenlaisen kierroksen. Vastaan Amurissa yksin koko pedasuunnittelusta. Pedagogiseen toimintaan ei ole olemassa mitään jyvitettyä rahaa. Rahoitus otetaan sieltä, mistä sitä on saatavilla. Tunnetut tamperelaiset ikäihmiset ovat käyneet luennoimassa ilman palkkioita, tämä on mielestäni myös hyvä esimerkki positiivisesta vapaaehtoistyöstä.

Museoavustaja ottaa esille pitkät työputket, jotka johtavat väsymykseen. Hänen mukaansa myös työntekijöiden sosiaalitulat vaikuttavat työssä jaksamiseen. Hän esittää myös kysymyksen, kuinka vapaaehtoistyötä voisi lisätä museoissa persoonallisella tavalla.

Tuottaja kertoo, että hänellä tuottajana ei ole omaa budjettia toiminnan toteuttamiseen:

Tuottaja: Ei ole omaa budjettia yleisötapauksille. Töitä tehdään minimiresursseilla. Kun puhutaan rahoista, niin puhutaan sadoista euroista.

Markkinointi- ja tiedotussihteerin mukaan budjetin puuttuminen ei ole kuitenkaan ongelma Vapriikin toiminnalle. Tapahtumia voidaan silti tuottaa.

Tiedottajan mukaan museolehtorin puuttuminen on suuri ongelma hänen edustamassaan museossa:

Tiedottaja: Iso ongelma on, ettei taidemuseolla ole museolehtoria, siksi ei ole myöskään vastuuhenkilöä eri yleisötapahtumille. On senioripäiviä ja koululaispäiviä, mutta ei muuta. Tapahtumia järjestetään nollabudjetilla. Tapahtumien järjestämisen antaminen museoavustajille ei ole toimiva ratkaisu. On tarpeellista tietää, paljonko pedatyöhön olisi rahaa ja saada vastuuhenkilö tämän rahan hallintaan.

Oppaasta resurssikysymys liittyy työssä jaksamiseen ja motivaation ylläpitämiseen, samankaltaisia asioita tuovat esille puheenvuoroissaan tutkija 2 ja museolehtori:

Tutkija 2: Venymistä eri pedaprojekteihin vaaditaan, joka vie työtä pois kokoelmanhallinnasta. Eli henkilökuntaa tarvitaan lisää. Tällä hetkellä yritetään pärjätä nykyisellä väellä. Neuvontapalvelu on myös pedatoimintaan, siitä on tingitty nykyisessä tilanteessa.

Museolehtori: TAITE tuottaa toimintaa todella paljon pienillä resursseilla. Tämä pitäisi näkyä esimiehille. Työtä tehdään välillä äärirajoilla. Tarvittaisiin pysyvä toimistotyöntekijä. Jos Taidekaari laajenee, niin tarvitaan myös lisää sisällöntuottajia.

Puheenjohtaja ottaa kantaa resurssikysymykseen toteamalla, että suhteuttamalla museopalvelutyön kaupungin kokonaisbudjettiin niin yksiköissä saadaan paljon aikaan pienillä resursseilla.

Yksikköni talousvastaavana ja toimintatutkijana resurssikeskusteluun kantaa näkökulmastani:

Toimintatutkija: TAITE-yksikön budjetti on suorassa suhteessa tuotettavien palvelujen määrään. Haasteena on kohdennettujen palvelujen tuotteistaminen (ja myynti tilaajalle) niin, että palvelu sisältää hallinnolliset kulut, henkilöstön koulutus ynnä muut sellaiset liikkuvat kustannukset. Osaamista ja resursseja tarvitaan kaikkiin yksiköihin. Ilmoittautumisjärjestelmät, zef-työkalu, raportointi eri yksiköihin ja ministeriöön sekä erilaisten tiedotuslistojen ylläpito vievät suuren ajan sisällöllisestä työstä. Seuraava meille tuleva henkilö voisi olla toimistosihteeriksi. Yksikön resurssit henkilöstön osalta on viety hyvin pitkälle.

Kokouksen lopuksi vedän yhteen keskustelusta seuraavanlaisen päätelmän, jonka sisällön vahvistan vielä työryhmältä jälkeinpäin sähköpostilla.

Yksiköissä on hyvin monenlaisia toimintatapoja budjetoinnin ja resursoinnin suhteen. Usealle toimijalle yhtenäistä on se, että pedaan kohdistuu paljon ennakoimattomia pyyntöjä ja resurssi toteuttamiseen ”revitään” kyseisessä hetkessä. Museopalvelujen pedatoiminnan resursoinnissa voi nähdä kolme linjaa:

1. Yksikön päällikkö voi irrottaa kokonaisuudesta rahaa pedatoimintaan mutta sitä ei ole erikseen määritelty tai budjetoitu
2. Pedatyötä tekevä ei tiedä kokonaisresursseja tai käytettävissä olevaa rahamäärää
3. Pedatyötä tekevä ei tiedä kokonaismäärärahoja mutta ei haluakaan tietää sitä. Homma toimii ilman budjettivastuuta.

Kokouksen päättyessä ehdotan työryhmälle, että kokonaisuutta tarkasteltaisiin seuraavassa Museopalvelujen johtoryhmässä. Tavoitteena on saada museopedagogiseen toimintaan käytettävien resurssien suhdeluku suhteessa muuhun museon toimintaan.

Resursseja koskevan keskusteluaiheen halusin tuoda kokousagendalle koska koin, että resursista puhuttiin paljon kokouspöytien ulkopuolella mutta koin puheen menevän ohi päätöksiä tehtäessä. Työalueeni kehittämisen kannalta koin myös tärkeäksi, että uuden yksikön työntekijöiden huolet ja kehittämis ehdotukset otetaan vakavasti, kirjataan ylös ja viedään päätöksiä tekevän johtoryhmän kokouksiin.

Resursseja koskevan kokouksen keskustelu on jälleen salliva, avoin ja rehellinen. Osasta puheenvuoroja tulee esille resurssien vajeesta johtuva turhautuminen ja väsymys. Keskustelijoilla on selkeä tarve tuoda esille puutteita ja he tuovat ne myös esille rohkeasti. Pidän avointa keskustelua myös askeleena kohti avointa työkulttuuria. Huolien jakaminen, niistä keskustelu ja toisaalta pohtiminen, mitä näille seikoille voi tehdä, on mielestäni yksi osa uuden yksikön toimintakulttuuria positiivisesti kehittävä aspekti.

Keskustelu ei varsinaisesti vienyt eteenpäin palvelukarttatyötä mutta se nostaa esille pullonkauloja toiminnan toteuttamisesta. Palvelukartassa tulisi ehkä jollakin tavalla näkyä tarvittavat resurssit, koska käydystä keskustelusta syntyy käsitys, että rahallisia resursseja ei ole toisinaan ollenkaan, vaikka niitä tarvittaisiin. Keskustelu nostaa esille kysymyksen tulisiko palvelukartassa näkyä esimerkiksi symboleina tarvittavien resurssien määrä?

Keskustelun tyyli keskustelijoiden välillä ei juuri muutu kokouksesta toiseen, toisaalta ajallinen jakso näiden kokousten välillä on niin lyhyt, että suuria muutoksia ei välttämättä synnykään. Toisaalta myös roolini näissä keskusteluissa oli usein kiteyttää ihmisten kommentit ja antaa puheen-

vuoro seuraavalle, jolloin dialogi keskustelijoiden välillä on voinut ehtyä roolini vuoksi. Toisaalta en osaa sanoa, tulisiko keskustelukulttuurin juuri muuttuakaan, koska se sallii avoimen mielipiteiden ja näkemysten jakamisen ja pääsee konsensukseen, jos siihen on tarvis.

Keskeisiä keskustelun tulemia ovat:

- Resurssivajeesta puhuminen on keskustelun leimaavin piirre
- Keskustelijoiden näkemys resurssien laadusta, käytöstä ja määrästä vaihtelivat
- Rahallisia resursseja ei välttämättä koeta suurimmaksi ongelmaksi, enemmän keskustelijat ovat huolissaan jaksamisesta ja tuesta

8.4 Haastattelut

Haastattelun valikoin tiedonkeruumenetelmäksi, koska koin sen tukevan opinnäytetyön tutkimuksellista tiedonkeruuvaatimusta parhaiten ei ainoastaan tutkijaa ohjaavana välineenä, vaan tutkittavien käytöksen vuoksi haastattelutilanteessa. Haastateltavien asento (ryhdittömästä ryhdikkääksi) tuoleissa muuttui, kun aloitin nauhoittamisen, heidän keskittymisensä haastattelutilanteessa esittämiini kysymyksiin oli intensiivistä ja sanavalinnat mielestäni vapaata keskustelua harkitumpia.

Haastattelun tarkoituksena oli saada kuvailevampaa ja syvällisempää tietoa yksikköjen museopedagogisesta toiminnasta, sen määrästä, työprosesseista ja resursseista, uuden museopedagogisen yksikön toimintakulttuurin ja sisältöjen kehittämistä varten. Vaikka museopedagogisessa yksikössä käydyt keskustelut avasivatkin näitä asioita, ajattelin saavani syvällisempää tietoa näistä aiheista haastattelujen avulla. Lisäksi koin, että haastattelu on myös haastateltavalle mahdollisuus jäsentää omaa työtään ja tämän koin tehtäväkseni yksikön työtä koordinoivana henkilönä. Näen, että vastaamalla kysymyksiin ja sanomalla asioita ääneen, kirkastuu usein oma näkemys aiheesta. Haastattelu tuki näin ollen neljää kehittämisen painopistettäni.

Haastattelu on käytetyin tutkimuksen ja kehittämistyön väline ja sen ansiona on, että sen avulla saadaan nopeasti kerätyksi syvällistäkin tietoa kehittämiskohteesta. Sen avulla voidaan saada esille uusia näkökulmia, mikäli aihe on vähän tutkittu. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 95.) Tampereen museopedagogiikka ja sen työprosessit ovat vähän tutkittu alue. Uuden yksikön työalue vaatii syventämistä ja selventämistä. Tämän vuoksi on perusteltua käyttää haastattelua tiedonkeruumenetelmänä.

Toteutin haastattelut puolistrukturoituina haastatteluina. Haastattelujen kysymykset olivat ennalta nähtävillä museopedagogisen yksikön yhteisessä sähköisessä Loora –työtilassa, jotka löytyvät sieltä tälläkin hetkellä. Annoin haastattelun aikana tilaa uusille kysymyksille ja niiden pohtimisille. Tämä toi toisaalta haasteen aineiston analyysiin, koska tieto hajosi eri kysymysten alle. Lisäkysymykset auttoivat syventämään jotain aihealuetta, toisaalta esille tuli myös sellaista tietoa, jota en ollut ajatellut kysyä. Nämä satunnaisesti esiin nousseet asiat olivat kuitenkin erittäin arvokasta tietoa kehittämishankkeen tavoitteiden näkökulmasta. Etenkin sivulauseissa tuli esille työn tekemisen solmukohtia ja toisaalta sellaisia onnistumisia, joita haastattelun kysymykset eivät itsessään olisi antaneet. Tämän voi sanoa olevan puolistrukturoidun haastattelun etu, mistä Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 97) puhuvat.

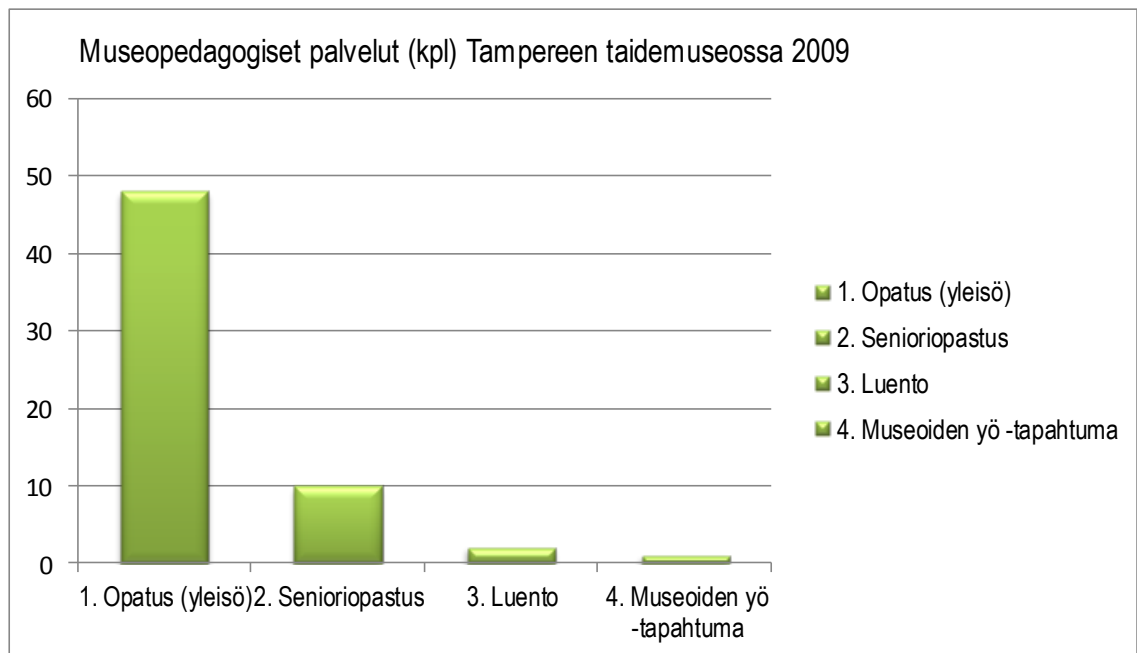
Kootessani aineistoa huomasin, että olin sortunut tyypilliseen virheeseen haastattelukysymyksiä pohtiessa. Osa kysymyksistä oli tarpeettomia tutkimusongelman kannalta ja muutamaa kysymystä tarkentamalla tai kysymällä muutaman kysymyksen lisää, olisin saanut yksinkertaisemmin koottua määritelmiä ja ryhmittelyjä palvelukarttaa varten. Jätin aineistonkuvauksesta pois yli puolet siitä, mitä litteroitua aineistoa on olemassa. Toisaalta monipuolisilla tiedonkeruutavoilla tulini paneutuneeksi erilaisiin kehittämisen menetelmiin ja täten myös osaamiseni ja ymmärrykseni eri kehittämisen osa-alueista syveni.

8.4.1 Kenelle ja kuinka paljon yleisötyötä ja museo-opetusta järjestetään?

Ennakkokäsitykseni mukaan museoiden museo-opetuksen ja tapahtumatoiminnan painopisteet ovat koululaisopastuksissa ja erilaisissa perheille suunnatuissa tapahtumissa. Selvittääkseni ja kehittääkseni uuden yksikön mahdollisia tulevia palvelusisältöjä ja niiden tuotantotapoja suhteessa museoiden asiakaspohjaan, haastattelin Tampereen taidemuseon, Muumilaakson, Rupriikin ja Amurin työntekijöitä, jotka tuolloin osin tai kokonaan vastasivat kyseisten museoiden museopedagogiikasta. Pyysin haastateltavia keskittymään erityisesti vuoteen 2009, koska haastattelujen aikana syksyllä 2010 haastateltavat pystyivät parhaiten kertomaan kokonaisuutena vuodesta 2009. Kyseisten kysymysten kysyminen auttoi myös minua ymmärtämään uuden työalueeni erilaisia työ- ja toimintatapoja.

Ensimmäisen haastateltavan mukaan hänen edustamansa museon toimintavuosi oli museopedagogiikan osalta hiljainen vuonna 2009. Haastattelun aikana tosin tuli esille, että museossa järjestettiin vuoden aikana kaksi keskustelutilaisuutta, yleisölle avoimia opastuksia järjestettiin aina

sunnuntaisin kysynnästä riippumatta. Tiistaisin järjestettiin senioriopastuksia, joiden sisältö saattoi vaihdella luennosta taiteilijatapaamiseen, yhteensä haastateltava arvioi näitä opastuksia olleen kymmenen kappaletta vuonna 2009. Päiväkoti- ja koululaisopastuksia tarjottiin laajasti kaikille kysyjille, haastateltava ei kuitenkaan osannut haastattelussa antaa opastusten määrää, joten tältä osin Tampereen taidemuseon museon palveluja kuvaava kuvio (Kuvio 8) jää puutteelliseksi. Museopedagogista toimintaa riitti siis ympäri vuoden, vaikka haastateltava kuvasi vuotta hiljaiseksi.



KUVIO 8. Museopedagogiset palvelut Tampereen taidemuseossa 2009

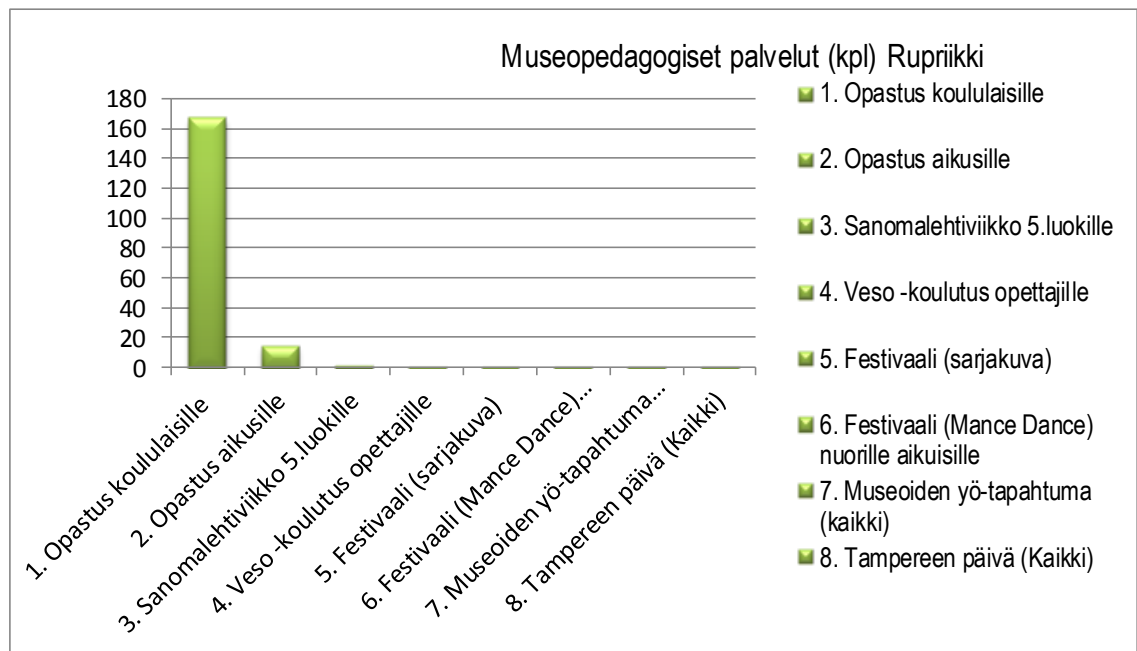
Toinen haastateltava kuvasi seikkaperäisesti, omasta mielestään suppeaa toimintavuotta 2009 (Kuvio 9). Kerronnassa käy ilmi museopedagogisen toiminnan monipuolisuus ja tavoitteellisuus. Haastateltava toi esille, että museo tarjoaa sekä maksuttomia, että maksullisia opastuksia. Opastuksen muodoista hän kertoo, että heillä on koululaisille suunnattuja työpajaopastuksia, joissa on draamallisia osuuksia.

Sanomalehtiweek on vuosittain helmikuun alussa ja silloin me olemme tarjonneet työpajoja, mihin sisältyy tavallaan tällainen draamallinen opastus. Opastuksessa oli kaksi toimittajaa, jotka ovat draamatoimittajia, eivät siis oikeita toimittajia, jotka vetävät lehden valmistusprosessin yhdessä ryhmän kanssa. Nämä opastukset taisivat olla 5.luokkalaisille suunnattu.

Haastateltava kertoo myös yhteistyökumppanien kanssa toteutettavista tapahtumista, jotka museo kokee erityisen tärkeäksi toiminnalleen. Tällaisia kumppanuuksia on muun muassa Tampe-

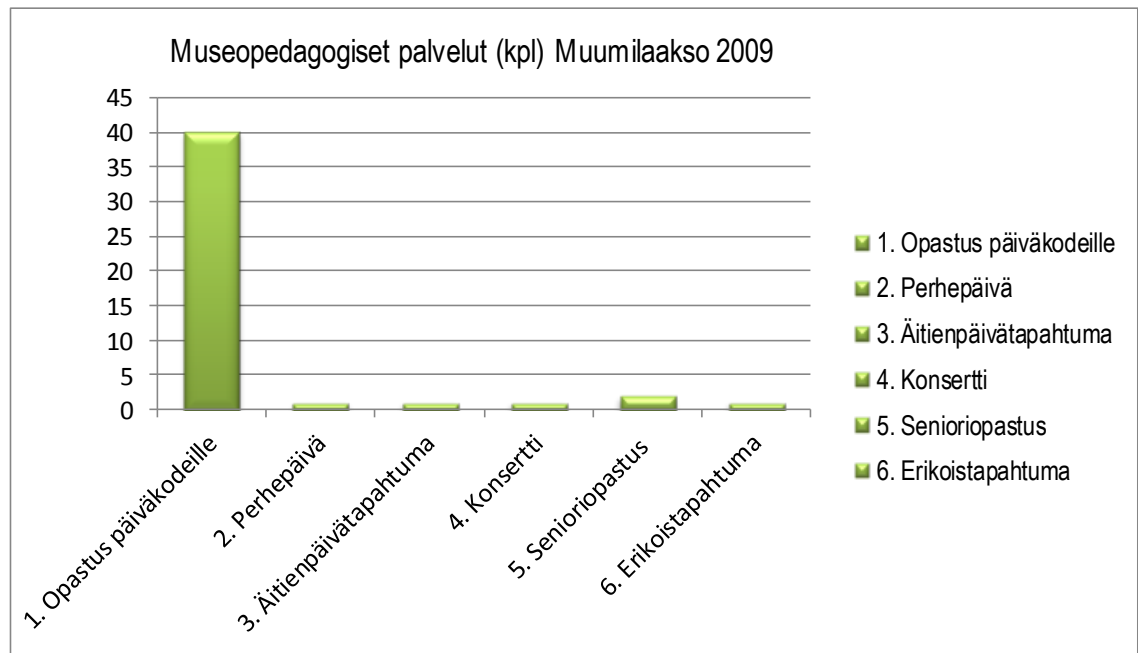
reen kaupungin perusopetuksen, yliopiston, festivaalien ja erilaisten tapahtumaorganisaatioiden kanssa. Nämä tapahtumat tuovat museolle myös näkyvyyttä ja uusia asiakkaita.

Museoiden yössä on tosi lakea kävijäkunta. Sitten esimerkiksi sarjakuvatahtumassa kävijäryhmä olivat nuoret ja nuoret aikuiset. Mutta sitten tämä Poika Vesan- to, jossa puhutaan tekijästä, joka on ollut aktiivinen 1940 - 50-luvulla niin ei se ihan mene siihen kohderyhmään. Kohderyhmää ovat silloin esimerkiksi graafisesta suunnittelusta kiinnostuneet ryhmät, median historiasta kiinnostuneet, eli alan asi- antuntijat. Minä aina toivon, että on sellaisia kumppanuuksia, jossa esimerkiksi festivaali käyttää museota tapahtumatilana. Tapahtuman ja kumppanin täytyy siis olla sellainen, että se sopii museoon ja kävijät inspiroituu museoympäristöstä, jol- loin se voi tuoda jotain lisää siihen, että se olisi esimerkiksi vain perinteinen koko- ustila. Se ei voi olla mitä tahansa tietenkään vaan sen tarvitsee tukea sitä museon aihepiiriä.



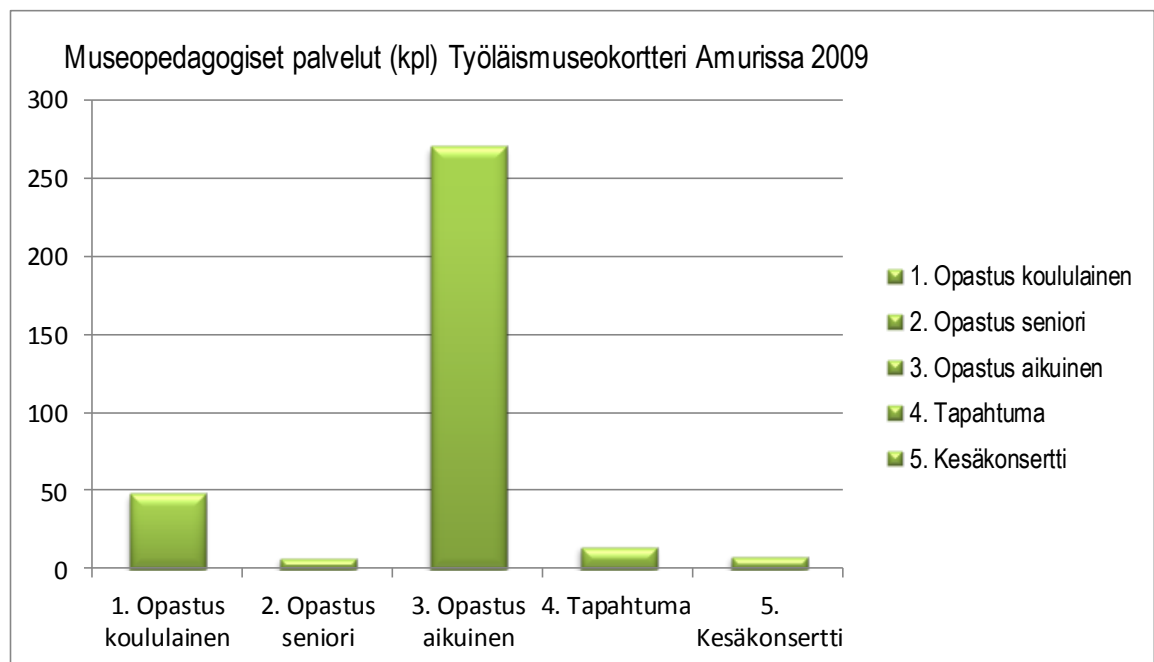
KUVIO 9. Museopedagogiset palvelut Mediamuseo Rupriikissa

Kolmas haastateltava kuvasi Muumilaakson (Kuvio 10) tapahtumatoimintaa lähtökohdasta, jossa museo-opastuksia ei markkinoida yleisölle ollenkaan, mutta tarjotaan kuitenkin kysyttäessä kaikil- le. Kyseisessä museossa järjestettiin vuonna 2009 yksi konsertti, kierroksia päiväkotiryhmälle, yksi perhepäivä, yksi äitienpäivätapahtuma, kaksi Toven torstai -senioriopastusta ja juhlarahan julkaisu-tapahtuma, josta museo käytti nimeä erikoistapahtuma. Kokonaiskävijämäärä oli 35 066, joista noin puolet oli haastateltavien arvion mukaan ulkomaalaisia. Ulkomaalaisten kävijöiden osuus kokonaiskävijämäärästä on alettu tilastoimaan tarkemmin vuonna 2010.



KUVIO 10. Museopedagogiset palvelut Muumilaaksossa 2009

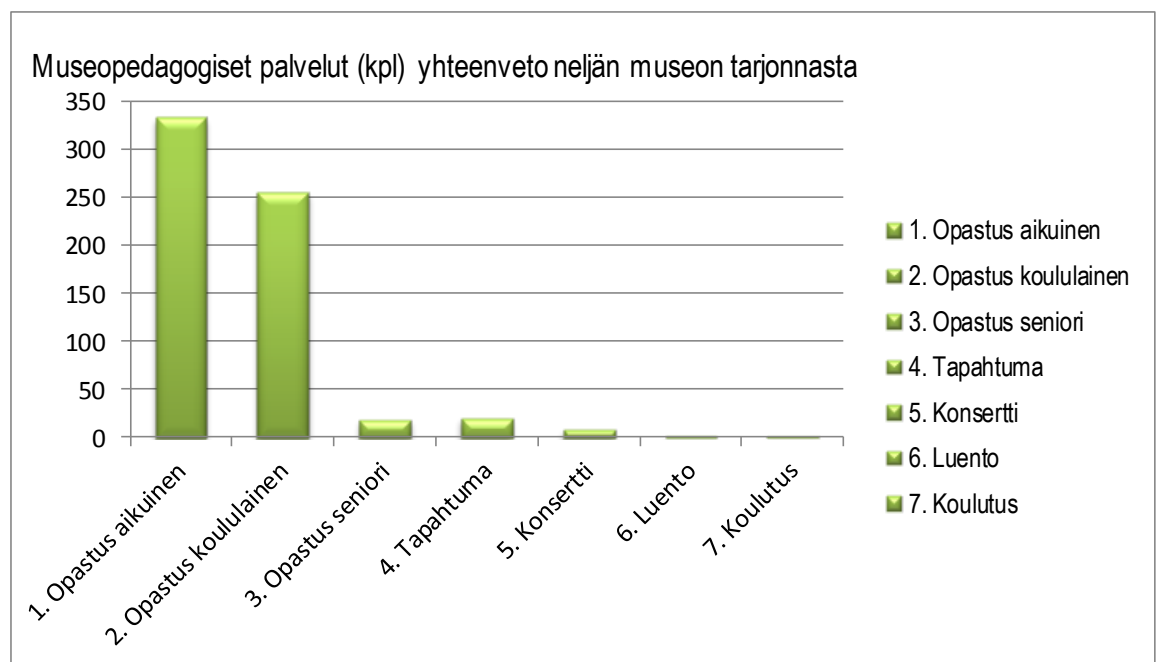
Neljäs haastateltava kertoi, että yleisöopastuksia tarjotaan työläismuseokortteeri Amurissa (Kuvio 11) kaikille asiakasryhmille ja erikoisopastuksia, jotka tarkoittavat elämyksellisiä opastuksia tai muita sellaisia, tarjotaan koululaisille ja ikäihmisille. Vuonna 2009 opastuksia järjestettiin 325 kpl, joista koululaiskierroksia 48 kpl, ikäihmisille 7 kpl, loput näistä opastuksista oli suunnattu aikuisille. Tapahtumat kyseisessä museossa tarkoittavat muun muassa konsertteja, runoiltoja, vanhojen pihakasvien vaihtopäivää ja markkinoita.



KUVIO 11. Museopedagogiset palvelut Työläismuseokortteeri Amurissa

Kaikkien museoiden museopedagogisten palvelujen painopiste on opastustoiminnassa, joita on yhteensä 588 kpl. Aikuisille opastuksia on 333 kpl ja koululaisille 255 kpl. Koululaisten osuus olisi suurempi, jos vertailumuseon 1., eli Tampereen taidemuseon koululaisopastukset olisivat mukana tilastossa. Nämä jätettiin kuitenkin pois, koska vuonna 2009 ne olivat TAITE-yksikön tuottamia, ei museon itsensä toteuttamia. Vertailumuseon 1, eli Tampereen taidemuseon tiedot voivat olla muutenkin osin puutteelliset, koska kuvion tiedot perustuvat haastattelussa saatuun tietoon, tosin museotoimen toimintakertomus tältä osin ei täydennä kuvion tietoja tämän museon osalta. Jaottelusta voi todeta, että opastuksia käyttävät eniten koululais- ja aikuiskävijät. Näin ollen voi pohtia, millaisia muita palveluja museo voisi kehittää muille asiakasryhmille ja palveleeko tavanomainen opastustoiminta parhaiten aikuisten ja koululaisten tarpeita.

Kuvion 12 mukaan seuraavaksi eniten opastustoimintaa käyttivät seniorit 19 kpl. Kaikkiaan näissä museoissa järjestettiin vuonna 2009 20 tapahtumaa, luonteeltaan ne olivat perhepäiviä, Museoiden yö-tapahtuma ja Tampereen päivä-tapahtuma. Konsertteja järjestettiin tai tuotettiin yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa yhteensä 9 kpl. Luentoja ja koulutuksia oli 3 kpl ja festivaalituantoja 2 kpl.



KUVIO 12. Yhteenveto Museopedagogisista palveluista Tampereen kaupungin museoissa 2009

8.4.2 Miten museopedagogisen toiminnan suunnittelutyötä tehdään?

Selvittääkseni kuinka museopedagogista työtä tehdään, kysyin haastateltavilta, miten museo tuottaa palvelunsa yleisölle. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli saada esille toimintaa mahdol-

lisesti tulevaisuudessa ohjaavia rakenteita ja toimintatapoja. Kysyin samassa yhteydessä, miten haastateltava ymmärtää toimintamallin, jotta saisin tietä sovelletaanko tiettyjä tapoja toimia suunnittelutyössä. Halusin tietää, kuinka systemaattista suunnittelu on eri yksikössä ja noudatetaanko niissä jotakin tiettyä kaavaa, johon pohjaten suunnittelutyötä toteutetaan. Puhutaanko suunnittelun yhteydessä toimintamalleista, oppimisteorioista, asiakkaista, vai onko työ niin itsenäistä ja vapaata, miltä se havaintojeni mukaan vaikuttaa. Kysymällä tämän kysymyksen kehittyi eniten oma työalueeni, ei niinkään lopulta tietosisältö palvelukarttaa varten.

Havaintoni mukaan museotoiminnan sekä museopedagogisen toiminnan suunnittelu tapahtuu tiimeissä sekä itsenäisesti ja on luonteeltaan nopearytmistä. Suunnittelua ohjaavia asiakirjoja ovat muun muassa museolaki ja Tampere virtaa-kaupunkistrategia mutta harvoin kuulen niihin viitattavan työn toteutuksen tai lähtökohtien pohdinnassa. Arjen suunnitteluun vaikuttavat havaintoni mukaan ajankohtaiset ilmiöt, tulossa tai meneillään olevat näyttelyt tai yksittäisten ihmisten ideat. Tampereen museoilla on muun muassa ollut vuoden 2009 alusta lähtien näyttelytiimi, koelmatitiimi ja asiakaspalvelutiimi. Lisäksi eri museot pitävät omia viikoittaisia tai satunnaisia suunnittelukokouksia tarpeen mukaan. Tiimien tapaamisia on viikoittain ja kuukausittain. Kysyttäessä, kuinka museo määrittää toimintamallin, nousee esiin työn suunnitteluun liittyen seuraavaa:

Meillä keskustellaan meidän toimintamallista, eli me keskustelemme miten me toimimme. Mutta toimintamalli minun ajatuksissa on sellainen Excel-kaavio, jossa määritellään joku prosessi eli kun asiakas tulee sisälle niin sitten a, b, c ja d ja asiakas poistuu. Tällaista meillä ei ole. Mutta meillä on käytännön mukana tulleita toimintatapoja, eli keskustellaan siitä, voitaisiinko niitä hioa joskus. Parantaa ja kehittää. Erityisiä palvelun tuottamiskuvauksia ei ole. Ihmiset tekevät työtä osaamisensa ja kiinnostuksensa mukaan.

Kuvausten perusteella palvelujen systemaattisesta suunnittelusta ollaan tietoisia mutta palvelujen kuvauksia ei ole totuttu tekemään. Museopedagogisen työn suunnittelua ohjaa ihmisten henkilökohtainen kiinnostus ja suuntautuminen esimerkiksi harrastusten kautta vaikuttaa siihen, kuka mitäkin palveluja suunnittelee. Tämä on myös taloudellinen näkökulma, aina erityisosaamista ei tarvitse hankkia museon ulkopuolelta.

Museopedagogisen toiminnan suunnittelu on yksikkötasolla hajanaista, kertoo haastatteluaineisto. Erään museon toimintaa ohjaavat pitkälle hyvät käytännöt, toinen haastateltavista toteaa joutuvansa tekemään suunnittelun pitkälti yksin tai ulkopuolisten yhteistyötahojen kanssa. Kolmas haastateltava toteaa, että hän on aina suunnitellut kaiken yksin ja neljäs haastateltava kertoo, että suunnittelutoiminta on spontaania.

Ei meillä ole mitään erillisiä tiimejä suunnitteluun, joku saa idean ja sitten kokoonnutaan.

Toisaalta, kun asiaa tarkastellaan erilaisten tiimien kautta, on suunnittelukanavia useita. Voi kuitenkin olla, että ilmapiiri näissä tiimeissä ei ole suunnitteluun, saati innovointiin sopiva tai se ei ikään kuin kuulu työkuultuuriin. Todennäköisintä kuitenkin on, että pedagoginen työ ei ole kuulunut näiden tiimien kokousagendalle. Oman havaintoni mukaan nimittäin Tampereen museoissa on toimivia suunnittelutiimejä, joissa myös tuotetaan runsaasti sisältöä tuleviin näyttelyihin tai muihin projekteihin. Haastatteluaineistosta nousee esiin myös jatkuva kiire, työn tekeminen yksin ja toisaalta totutut toimintatavat, joista ei kiireessä ehditä poikkeamaan.

Erään haastateltavan mukaan museo toteuttaa suunnittelutyössään usein hyväksi todettuja malleja ja harvoin kokeilee uusia:

Toimintamalli on yhteinen sopimus toimintavaoista ja suunnitelmista, jotka kiteytyvät mallissa. Menetelmä on joku vaihtoehtoinen tapa toimia, suhteessa siihen, mitä halutaan saavuttaa. Voidaan siis valita jokin erilaisista toimintamalleista. Mutta tietysti on vaikeaa tunnistaa ne tilanteet, joissa voidaan valita jokin menetelmä. Varsinkin täällä museomaailmassa toteutetaan vanhoja hyväksi havaittuja malleja, harvoin etsitään tai kokeillaan uusia. Toisin sanoen tarkastellaan museon toimintakäytäntöjä.

Asiakkaan huomioiminen toiminnan suunnittelussa tuntuu luontevalta osalta työprosessia. Haastateltavat kuvaavat monipuolisesti erilaisia asioita, joita he ottavat huomioon toiminnan suunnittelussa:

Kun tehdään työpajatila, täytyy huomioida, että tulee esimerkiksi isovanhempia. Vanhemmille ihmisille tulee järjestää esimerkiksi tuoleja. Tilat ovat huonot yleisötapahtumiin. Aina yritetään kuitenkin tehdä sellainen kodikas tunnelma. Kassan kanssa sovitaan, että toivottavat kaikki tervetulleeksi.

Vauvaopastukset ovat tarkoitettu äideille (ja isille). Vauvaopastukset ovat perusopastuksia, mutta siellä ei haittaa vaikka lapset kirkuisivat ja juoksisivat eri suuntiin. Opas tarvittaessa odottaa, jos joku lapsi saa raivokohtauksen tai mellakan niin ei se haittaa, voidaan mennä niin kuin lasten ehdoilla. Asiakaspalvelu huolehtii mikroaaltouunin vauvaruokaa varten. Nojatuolin sopivasti, että voi imettää ja tarkistetaan, että lastenhoituhuoneessa on kaikki ok. Kaikki pienet käytännönasiat tulee olla ok. Kun asiakas tulee ensimmäistä kertaa museoon niin ne voi olla sellaisia pieniä asioita, jotka merkitsevät. Että joku esimerkiksi avaa hissien oven. Olemme saaneet positiivista palautetta tällaisesta yleisön huomioimisesta muun muassa tekstiviestinä Moron yleisönosastolla.

Minä opastan silloin kun on yhteistyöryhmiä tai silloin kun on keskustelevia ryhmiä. Osaan ennakoon arvioida minkä tyyppisen opastuksen asiakkaat haluavat ja mietin sitten voisiko olla järkevää, että minä olen paikalla.

Saman haastateltavan mukaan freelancer-opas auttaa parhaansa mukaan mutta ei millään voi tietää kaikkia yksityiskohtia museosta. Haastateltava puhuikin mielestäni räätälöinnistä. Haastateltavan mukaan museo ei voi kuitenkaan räätälöidä palvelujaan erityisen pitkälle, mikäli museon peruskonsepti ei ole kunnossa.

8.4.3 Mitä sanotaan resursseista ja mihin palvelutarpeeseen ei pystytä vastaamaan?

Toiminnan resursseista halusin kysyä samasta syystä, kuin nostin ne keskusteluissa. Halusin todella selvittää, onko palvelujen tuotanto tasapainoisessa suhteessa palvelujen järjestämiseen. Toinen seikka oli, että halusin uuden yksikön sisältöjen ja toiminnan kehittämistä varten tietää, minkä palvelujen kehittämiseen sen tulisi keskittyä jatkossa. Oletin, että tämä tulisi esille kysyttäessä, mihin palvelutarpeeseen ei pystytä vastaamaan.

Tiettyjen palvelujen puutteen syyksi (monipuolisempi tapahtumatarjonta, vieraskieliset opastukset) lueteltiin toiminnan suunnitteluun käytettävissä oleva vähäinen aika, ihmisresurssien vähyys ja rahoitus. Myös kahvila, työpaja – ja luentotilojen puute koettiin syiksi, jotka vaikuttavat siihen, mitä ja millaisia palveluja voidaan tuottaa. Toisaalta kahden haastateltavan mukaan museopedagogiikan resurssit olivat tavallaan rahoituksen puolesta tasapainossa, suhteessa haluttuun tulokseen. Jos esimerkiksi markkinoitaisiin enemmän, museo ei pystyisi nykyisellä henkilöstökapasiteetilla ottamaan enempää yleisöä vastaan.

Ensimmäinen haastateltavista ei erityisesti laske museopedagogiseen toimintaan käytettävää rahoitusta. Käytäntö on opettanut hänelle, että vuositasolla voidaan tuottaa tietty määrä tapahtumia ja työpajatilaisuuksia. Saman haastateltavan mukaan puute on enemmän suunnitteluun käytettävässä olevassa ajassa, ei niinkään rahallisessa resurssissa.

Toisen haastateltavan mielestä resurssiongelmia kohdentuu enemmänkin markkinointiin, hänen mukaansa esimerkiksi tamperelainen yleisö ei ole tietoinen museon olemassaolosta. Saman haastateltavan mukaan museopedagogiikkaan eli työpajoihin käytettävät rahat ovat niin pieniä, että ne hankitaan, kun on tarve hankkia. Sama haastateltava myös muistutti haastattelun kulu-

sa, että henkilöstö on valikoitu museoon niin, että museon työntekijöiden osaamista voidaan käyttää hyödyksi museopedagogisessa toiminnassa, jolloin juuri henkilöstö on suurin resurssi museopedagogisessa toiminnassa.

Kolmannen haastateltavan mukaan henkilöstöresurssit ovat suurin puute. Hänen mukaansa henkilöstöllä, kuten museoavustajilla ja valvojilla olisi enemmän tahtoa kehittää toimintoja näyttelyjen yhteyteen mutta aika siihen ei rutiinoiden vuoksi riitä.

Neljäs haastateltava totesi, että palvelun tuottamiseen ei ole lainkaan varoja. Hän kertoo, että vuonna 2009 rahaa oli materiaaleihin kokonaisuudessaan 500 euroa. Tämän haastateltavan mukaan resurssit otetaan ihmisten osaamisesta ja kiinnostuksesta.

Kysyttäessä mitä palvelua museo ei tuota ja miksi, sain liudan erilaisia vastauksia. Kehittämättä ja tuottamatta jääviä, mutta kysytyjä palveluja ovat muun muassa museotilan vuokrauspalvelut, työpajatoiminta, nuorille aikuisille suunnatut työpajakierrokset, museokahvilan palvelut, erityisryhmien palvelut ja ”audioguide”-opastukset. Osa näistä toiminnoista jää toteuttamatta ajanpuutteen, osa rahoituksen, osa resurssien ja osa museo-opetustilojen puutteen vuoksi.

8.5 Interventioilla huomio työprosesseihin

Kehittääkseni uudessa yksikössä työskentelevien työtapoja, toisaalta ymmärtääkseni itse uudessa yksikössä työskentelevien työtapoja, toteutin kolmen haastateltavan kanssa prosessikuvauksen työprosesseista. Yhden haastateltavan kanssa tein kuvamallinnuksen ja kahden muun haastateltavan osalta pyysin heitä kertomaan prosessin vaiheet ja lisäsin ne kuvamuotoon myöhemmin itse. Yhden kuvista esitin myöhemmin Tampereen museopalvelujen innovaatiopäivässä, koska halusin näyttää, että pedagogisen työn innovaatiotoiminta on laajaa ja haastavaa toimintaa, joka vie aikaa ja resursseja. Ajattelin myös saavani prosessikuvauksista materiaalia palvelukarttaa varten.

Prosessianalyysin avulla voidaan tutkia ja kehittää prosesseja ja esimerkiksi selvittää, mikä on eri osapuolten rooli prosessissa, mitkä ovat prosessin kriittisiä vaiheita sekä missä ja miksi mahdollisia ongelmia ilmenee. Menetelmässä luodaan prosessikaavio, joka havainnollistaa prosessin eri vaiheet ja vaiheiden ongelmat sekä ehdotetut ratkaisut ongelmiin. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2009, 158 - 159.) Kehittämishankkeessa esiintyvissä prosessien kuvauksissa käytin Blueprinting–

menetelmää. Blueprintingistä käyvät havainnollisesti ilmi palvelun tuotannon kokonaisprosessi, asiakaskontaktit, työntekijöiden ja asiakkaiden roolit sekä palvelun asiakkaalle näkyvissä ja näkymättömissä olevat tekijät (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2009, 159). Menetelmän avulla voidaan ideoida tulevaa tai tehdä ennakointia tulevaisuuden erilaisiin mahdollisuuksiin liittyen tai tutkia ja kehittää prosesseja (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2009, 145 - 159).

Blueprinting-kuvan rakentamiseen kuuluu Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009, 160 - 162) mukaan yhteensä kuusi vaihetta, joita ovat: 1. Kehitettävä palveluprosessi, 2. palvelun asiakas-segmentin valinta, 3. prosessin selvittäminen asiakkaan näkökulmasta, 4. asiakaskontaktissa olevien työntekijöiden toimet, asiakkaille näkyvät ja näkymättömät toimet sekä mahdolliset teknii-kan välityksellä tehtävät toimet, 5. asiakaskontaktien toimien yhdistäminen tarvittaviin tukitoimiin, sekä 6. fyysisten osien lisääminen jokaiseen asiakkaan toimintoon. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2009, 160 - 162). Vaiheiden monipuolisuus huomioon ottaen prosessikuvaukselle on löydettävä aikaa.

8.5.1 Työprosessien kuvaus

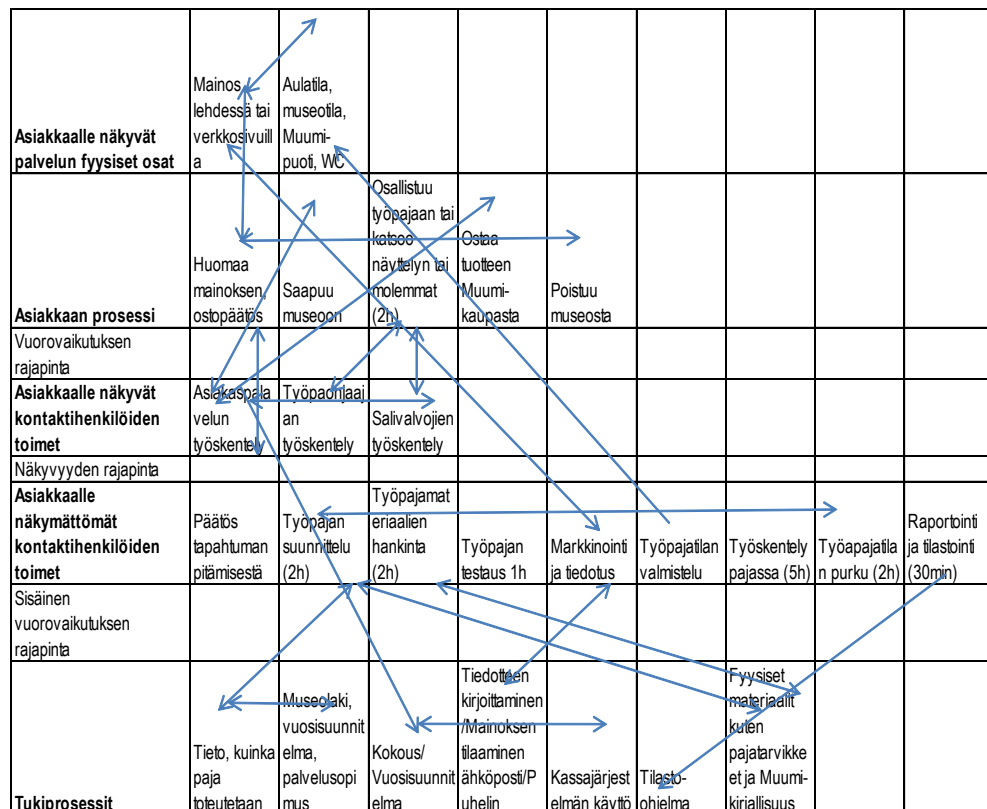
Työprosessia selvitin kysymyksellä, miten palveluja tuotetaan eri kohderyhmille. Haastateltavat saivat itse valita, minkä prosessin he avaavat tarkemmin. Prosessien kuvauksessa käytin, kuten todettua Blueprinting-menetelmää. Menetelmän avulla voidaan ideoida tulevaa tai tehdä ennakointia tulevaisuuden erilaisiin mahdollisuuksiin liittyen tai tutkia ja kehittää prosesseja. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2009, 145 - 159).

Palvelujen havainnollistaminen lohkokaaviona tai palvelukarttoina auttaa ymmärtämään toimenpi-teiden ajallista järjestystä ja niiden keskinäisiä vaikutussuhteita (Kinnunen 2004, 145). Kuten haastatteluaineistosta ja edellä kuvatusta käy esille, työtä tehdään museolle sopivien käytäntöjen mukaan eri tavoilla, eri museoissa. Näin ollen koen tarpeelliseksi kuvata työprosesseja, jotta ne tulisi paremmin tunnistetuksi. Lisäksi näin voidaan haluttaessa parantaa toimintamallien liikku-vuutta yksiköstä toiseen Tampereen museoiden sisällä käynnissä olevassa keskustelussa olevan suunnitelman mukaisesti. Muun muassa uuden Museopedagogisen yksikön yksi tehtävä on eri-laisten hyvien toimintatapojen levittäminen yksiköstä toiseen.

Muumilaakson kohdalla päädyttiin kuvaamaan (Kuvio 13) perinteiseksi käyneen äitienpäivätapa-h-tuman suunnittelun ja toteutuksen koko kaari. Muumilaakson kohdalla koko prosessin suunnitte-

lee ja toteuttaa yksin museoavustaja, jonka tehtäväalue on laajempi kuin perinteisen museoavustajan. Koko työprosessin läpimenon nopeus johtuu (yhteensä 17,5h) haastateltavan mukaan siitä, että museoavustajalla on ”edellisestä elämästä” kokemusta tämän tyyppisten toimintojen järjestämisestä. Haastateltavan mielestä henkilöllä, jolla ei ole kokemusta vastaavasta, voisi mennä huomattavasti enemmän aikaa tapahtuman organisointiin. Prosessikuvassa huomio kiinnittyy erityisesti asiakaspalvelun ja työpajan järjestäjän rooleihin. Näiden panos prosessissa korostuu. Ehkä kuvauksen avulla voitaisiin kiinnittää huomiota asiakaspalvelun työskentelyyn ja pohtia, mitä tapahtuu, jos nykyinen työpajan järjestäjä esimerkiksi vaihtaa työpaikkaa. Tämä seikka tuli esille myös haastattelussa. Museo on haavoittuvainen tämän osalta. Työpajan järjestäminen nykyisessä muodossa on kiinni yhdestä henkilöstä.

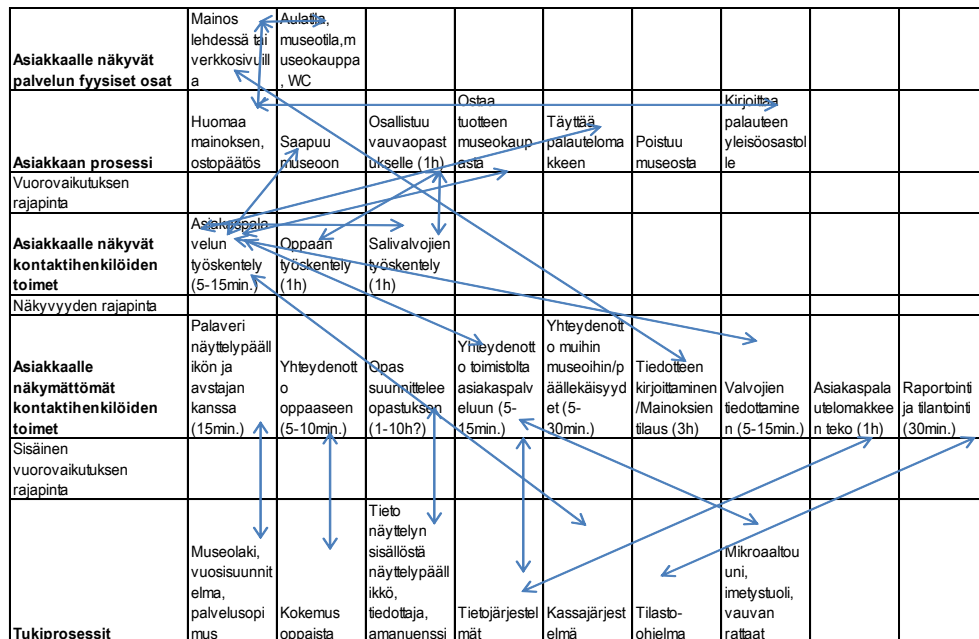
Kuvion vasemmassa laidassa esitetään asiakkaalle näkyvät palvelujen fyysiset osat, asiakkaan prosessi museossa ja museon ulkopuolella, asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät museotyöntekijöiden työprosessit ja museotyöntekijöiden tekniset tukiprosessit. Nuolet kuvaavat työntekijöiden prosesseja, asiakkaiden prosesseja ja näiden suhteita toisiinsa. Prosessi osoittaa hyvin sen, että tässä työprosessissa käytetään paljon asiakkaalle näkymättömiä työprosesseja ja välineitä. Asiakkaan prosessi itse tapahtumassa jää mainoksen havaitsemiseen, siihen tarttumiseen, eli museoon saapumiseen, museossa oleskeluun ja sieltä poistumiseen.



KUVIO 13. Muumilaakson tapahtuman suunnittelu- ja toteutusprosessi

Tampereen taidemuseon kohdalla päädyttiin kuvaamaan uuden palvelun (2010), vauvaopastuksen työprosessi (Kuvio 14). Vauvaopastusidea oli syntynyt spontaanisti, kuten haastateltavan mukaan kaikki tapahtumasuunnittelu tapahtuu kyseisessä museossa. Prosessikuvauksesta käy kuitenkin ilmi, että vaikka suunnitteluprosessi onkin spontaani, se on myös hyvin tehokas. Voi olettaa, että museon henkilöstön täytyy olla tottunut tähän tapaan toimia, sillä he reagoivat nopeasti pyyntöihin. Haastateltavan mukaan tavoitteena on kehittää mallia ja järjestää vauvaopastuksia vakituisesti. Haastattelun aikana käy ilmi, että asiakaspalvelun, salivalvojen ja oppaan roolit ovat kaikista merkityksellisimmät onnistuneen tapahtuman kannalta. Museossa tehdään erityisjärjestelyjä vauva-asiakkaita varten. Museo muun muassa laittaa erityisen tuolin imettäjiä varten ja mikron maidon ja muun vauvaruoan lämmittämistä varten. Museokäynti halutaan tehdä mahdollisimman helpoksi asiakkaalle.

Kuvion vasemmassa laidassa esitetään asiakkaalle näkyvät palvelujen fyysiset osat, asiakkaan prosessi museossa ja museon ulkopuolella, asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät museotyöntekijöiden työprosessit ja museotyöntekijöiden tekniset tukiprosessit. Nuolet kuvaavat työntekijöiden prosesseja, asiakkaiden prosesseja ja näiden suhteita toisiinsa. Tässä prosessikuvauksessa voi esimerkiksi havaita, että museon ulkopuolisen oppaan merkitys työprosessissa on merkittävä ja asiakkaan prosessi ulottuu aina yleisökirjoitukseen saakka, eli asiakkaan prosessi ei pääty museosta poistuttaessa

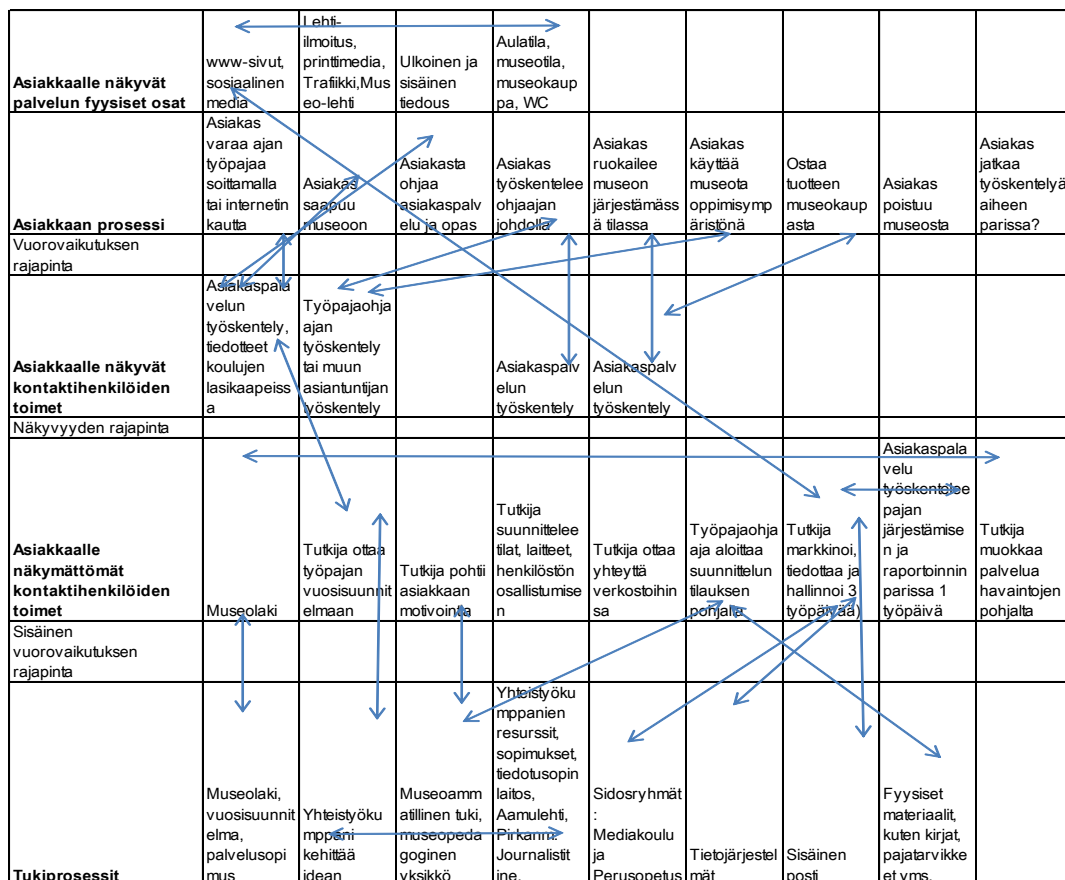


KUVIO 14. Tampereen taidemuseon vauvaopastuksen suunnittelu- ja toteutusprosessin kuvaus

Mediamuseo Rupriikin tutkijan kanssa teimme kuvauksen uuden palvelun kehittämisprosessista (Kuvio 15). Kuvion vasemmassa laidassa näkyvät asiakkaalle näkyvät palvelujen fyysiset osat, asiakkaan prosessi museossa ja museon ulkopuolella, asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät museotyöntekijöiden työprosessit ja museotyöntekijöiden tekniset tukiprosessit. Nuolet kuvaavat työntekijöiden prosesseja, asiakkaiden prosesseja ja näiden suhteita toisiinsa.

Asiakkaalle näkymättömässä kontaktihenkilöiden toimessa korostuu erityisesti tutkijan rooli. Sidoryhmät ja muut yksiköt ovat partnereita innovaatiotoiminnassa, mutta tutkija vie prosessin läpi alusta loppuun. Innovaatioprosessin onnistuminen on kiinni siitä, kuinka hyvin tutkija pystyy vieämään prosessia eteenpäin. Prosessikuvauksesta paljastui, että yleensä prosessissa unohtuu ennakkomateriaalin tarjoaminen asiakkaalle sekä viimeistely, eli asiakaspalautteen kerääminen.

Prosessikuvaus auttoi tutkijaa hahmottamaan työprosessin monipuolisuuden. Tutkija korosti, prosessityön jälkeen, että tämä prosessi on mahdollinen jos muut fasilitetit museossa ovat kunnossa. Prosessi on myös sikäli hauras, että se on yhden ihmisen käsissä. Tutkija tarvitsisi tiimin kehittämistyöhön, tämä tuli esille myös haastattelun aikana.



KUVIO 15. Mediamuseo Rupriikin innovaatioprosessin kuvaus

Tutkimuksen kannalta prosessikuvausten tarkoituksena oli saada käsitys työprosesseista eri yksiköissä ja toisaalta opettaa myös työntekijöitä itseään havainnoimaan omaa työskentelyä. Palvelukartan osalta tarkoituksena oli havainnollistaa miten työtä tehdään. Voisiko esimerkiksi työn suunnittelua siirtää uuteen yksikköön ja toisaalta voisiko resursseja ohjata paremmin työprosesseja tuntemalla. Kuinka yhtenäisiä yksikköjen työkäytännöt ovat suhteessa toisiinsa ja ovatko ne siirrettävissä yksiköstä toiseen.

8.6 Ennakointityöpaja

Ennakointityöskentelyn tarkoituksena oli heittäytyä ideoimaan museopedagogista toimintaa vuosien päähän. Toimintatutkimuksen tarkoituksen näkökulmasta sen tehtävänä oli löytää mahdollisia uusia sisältöjä Museopedagogisen yksikön toiminnalle. Työnkuvani kautta sen tarkoituksena oli myös katsoa millaisiin malleihin ja toimintaideoihin TAITE-yksikön työntekijät olisivat periaatteessa valmiita, jos rahoitus, tilat ja resurssit antaisivat myöden.

Suomen valtioneuvostolla on ennakointiverkosto. Suomen valtioneuvosto määrittelee, että tulevaisuuden ennakkoinnilla tarkoitetaan järjestelmällistä ja osallistavaa prosessia, jossa kerätään, arvioidaan ja analysoidaan tietoa sekä laaditaan perusteltuja kuvia ja visioita keskipitkän ja pitkän aikavälin tulevaisuudesta (valtioneuvosto.fi, 18.7.2011). Tekesin (24.1.2012) mukaan ennakointi, muutosten analysointi ja strateginen ketteryys korostuvat nopeasti muuttuvassa maailmassa. Tekesissä ennakointi luotaa elinkeinoelämän, tieteen ja teknologian ja yhteiskunnan muutosvoimia sekä uusia haasteita ja mahdollisuuksia. Ennakointi luo perustaa Tekesin ja koko innovaatioympäristön strategiatyölle.

Ennakoinnin tehtävä on tarkastella systemaattisesti ja pitkäjänteisesti muun muassa liike-elämän tulevaisuutta sekä pyrkiä tunnistamaan esimerkiksi sellaisia strategisia tutkimus- ja kehittämisalueita, joista voidaan saada suuri taloudellinen hyöty (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2009, 97.) Ennakointi on arvosidonnaista, siihen kytketään mukaan yleensä päättäjä ja edunvalvojia. Nykyisin myös organisaatioiden työntekijät saattavat olla mukana prosessissa.

Ennakoinnin toteuttaminen Museopedagogisen yksikön kokouksissa oli yhteisen ajanpuutteen vuoksi mahdotonta mutta vuoden kestäneen kehittämishankkeen ja omassa yksikössäni syksyllä 2010 käynnistämäni visiotyön jatkoksi, päätin järjestää iltapäivän mittaisen skenaariopajan omassa tiimissäni. Skenaariota voidaan pitää ennakoinnin ja tulevaisuuden tutkimuksen peruskäsitte-

nä. Skenaario on yhden tulevaisuuspolun kuvaus, jolla on aina alku- ja lopputilanne. Alku- ja lopputilanteiden välillä on tärkeitä koettavia ja tunnistettavia välitilanteita, joissa skenaarion polku voi haarautua. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2009, 131.)

Skenaariotyöskentelyä oli edeltänyt muun muassa swot-paja, jossa pohdittiin yksikön vahvuuksia ja heikkouksia sekä sen mahdollisia uhkia ja mahdollisuuksia. Lisäksi skenaariotyöskentelyä edelsi visio-puun teko, jossa määrittelimme ja tarkistimme yksikkömme arvot suhteessa työpaikkaan ja asiakkaisiin, strategian ja asiakirjat, jotka vaikuttivat toimintaamme. Näitä asiakirjoja olivat muun muassa Tampereen kaupungin kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen tuotantostrategia, Tampereen kaupungin kaupunkistrategia sekä Lasten ja nuorten palvelujen lapsi- ja nuorisopoliittinen ohjelma. Puun yläoksille sijoitimme vision, puun keskiosassa oli strategia, eli asiat, joissa meidän tulisi onnistua, jotta pääsisimme visioon. Puun alaosiin sijoitimme arvot. Swot-analyysin kautta pohdimme uhkakuvia, joita mielestämme oli muun muassa yksikössä oleva kova työtahti ja kiire, Suomen poliittinen ilmapiiri ja taloudellinen tilanne. Mahdollisuuksina näimme kulttuurialan ja sosiaalialan uusissa yhteistyömahdollisuuksissa ja kehittyvässä organisaatiossamme. Heikkouksina pidimme muun muassa yksikön työntekijöiden suhteellisen alhaista ikää ja ajoittain vaivavaa resurssipuutetta. Alhainen ikä nähtiin toisaalta myös vahvuutena. Suurimmaksi vahvuudeksi koettiin voimakas sitoutuminen työhön ja sen kehittämiseen.

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009, 133) mukaan skenaariotyö on jaettu usein kuuteen eri vaiheeseen. Näitä vaiheita ovat muun muassa swot-analyysi, resurssianalyysi sekä arvot, toiveet, pelot, megatrendit ja hiljaiset signaalit, joita pohditaan ja analysoidaan. Skenaarioita heidän mukaansa tulisi tehdä vähintään kolme. Kehittämistyöhön liittyviä skenaarioita toteutettiin yksi, joka pohjautui noin viiden tulevaisuuspajan pohdintoihin ja kuvauksiin. Skenaariotyön tuloksena syntyi kuvaus Nico-Petterin museovuosista Tampereen museoissa.

8.7.1 Ennakoinnilla saadaan aikaiseksi tarina, tarinalla visioidaan mahdollista tulevaisuutta

Nico-Petterin ensimmäinen museokokemus alkaa vauvojen värikylpy-pajassa museossa, kun hän on puolivuotias palleri. Nico-Petterin perhe harrastaa koko Nico-Petterin lapsuuden erilaisia museon tarjoamia perhekerhoja. Muita museoista kiinnostuneita lapsia Nico-Petteri tapaa museoiden Musti-kerhossa. Nico-Petteri käy museossa myös paljon kouluikaan, se johtuu siitä, että osa opetuksesta tapahtuu museon tarjoamissa opetuspajoissa - ja ympäristöissä. Joitakin museon

näyttelyitä rakennetaan käsi kädessä uuden eheytetyn perusopetuksen opetussuunnitelman kanssa.

Mennessään toiselle asteelle, Nico-Petteri kuulee Museoiden nuorille suunnatusta museomuru-toiminnasta. Museomuruissa Nico-Petteri pääsee suunnittelemaan näyttelyitä yhdessä museon ammattilaisten kanssa ja suunnittelemaan muitakin museon tapahtumia. Museomuruista Nico-Petteri raportoi suoraan kavereille erilaisissa yhteisöissä, usein Nico-Petteri raportoi suorana verkkoon meneillään olevista kiinnostavista jutuista.

18-vuotiaana Nico-Petteri rakastuu Sabinaan. Sabina on oppaana kierroksella, jossa tulee ajatella ääneen, kaikkea, mitä päässä sattuu liikkumaan teoksista. Nico-Petteri lipsauttaa puolihuolimattomasti Sabinan kuulleen, että opas on kauniimpi kuin kaikki museon teokset yhteensä. Sabina ehdottaa Nico-Petterille, että he voivat jatkaa ääneen ajattelua museotreffeillä perjantaina. Nico-Petteri on innoissaan, treffeille mennään, vaikka kaikki maailman esteet tulisivat vastaan!

21-vuotiaana Sabina tulee raskaaksi. Vaikka vauva on hieno juttu, kokee Nico-Petteri voimattomuutta isyyden edessä. Neuvolasta häntä neuvotaan osallistumaan museoiden isä-kierroksille. Kierroksilla tapaa muita juuri isäksi tulleita, saa vertaistukea samalla kun pääsee tutustumaan näyttelyihin. Jatkossa kerhoon voi osallistua lapsen kanssa.

Museoiden perhekerhoihin tottuneena myös Nico-Petteri ja Sabina harrastavat lapsen saatuaan, museoiden perhekerhoja ja tapahtumia. Eräässä tapahtumassa Nico-Petteri kuulee aikuiset asiantuntijat-työryhmästä, johon voi ilmoittautua mukaan. Se on ryhmä vapaaehtoisille ihmisille, jotka voivat oman elämäntilanteensa mukaan tulla työskentelemään museoon eri tehtäviin. Nico-Petteri päättää liittyä näyttelysuunnitteluryhmään, vaikka hän on juuri valmistunut mediantutkimuksen laitokselta maisteriksi. Nico-Petteri on tyytyväinen, nyt hän on löytänyt itselleen sopivan tavan tehdä vapaaehtoistyötä, jonka katsoo arvoilleen tärkeäksi.

Kolmenkymppin kynnyksellä Nico-Petteri ja Sabina päättävät avioitua. Juhlapaikaksi he valitsevat luonnollisesti museon, onhan siitä tullut heille tärkeä paikka ja museo tarjoaa siihen upeat puitteet. Nico-petteri ja Sabina päättävät valita hääjuhlan 1800-luvun tyyliin, opetuskokoelmista lainataan Sabinalle musta hääpuku.

Työkiireiden ja perhearjen yhteensovittaminen käy Nico-Petterille ylivoimaiseksi ja hän päättää hakea apua museoiden ja lääkärien kehittämästä työhyvinvointiohjelmasta. Ohjelmaan kuuluu työpajoja, väsymystä käsitellään historiallisesta näkökulmasta käsin aina taidetyöpajoihin saakka.

Juuri kun Nico-Petteri on päässyt jaloilleen, hänen lapsi sairastuu. Lastentautien osastolla hoito-
muodot ja toisaalta tekeminen ovat monipuolistuneet, Nico-Petterin lapsi pääsee tekemään eri-
laisia taidepajoja voimiensa mukaisesti. Toipuminen käykin nopeasti ja pian sairaalassa tehdyt
maalaukset, musiikkikappaleet ja käsityöt ovat osa elettyä elämää. Nico-Petteri liittää nämä työt
lapsensa Taidekaari-kansioon. Kansiosta löytyvät lapsen kaikki kulttuurikokemukset peruskoulun
ajalta. Työt ovat varmasti tärkeitä vielä joskus.

Nico-Petterin vanhemmat jäävät eläkkeelle ja he päättävät liittyä museoiden eläkeläisille suunnat-
tuun toimintaan. Kerran viikossa Nico-Petterin vanhemmat valvovat saleja, auttavat asiakaspalve-
lua ja tekevät muita tehtäviä museon hyväksi. Kerran viikossa he toimivat ohjaajina myös museon
vapaan oppimisen tilassa, joka on suosittu paikka lapsiperheille. Nico-Petterin isän lempiharras-
tuksia on pienoismallit, joten hän pääsee toteuttamaan rakasta harrastustaan innokkaiden oppi-
joiden kanssa. Nico-Petterin äiti taas pitää hiljentymiskierroksia museon eri kulttuureja esittele-
vässä näyttelyssä. Entisenä intohimoisena joogaajana se tuntuu luontevalta.

Vuodet vierivät ja Nico-Petterin vanhemmista toinen dementoituu. Museotoiminta ei kuitenkaan
jää taakse, vaan erilaisten interaktiivisten laitteiden avulla muistitoimintaa kuntoutetaan. Autentti-
set entisten aikojen äänet 1990 – 2000 -luvulta saa huonontuneen muistin ajoittain palaamaan.

Vuosien päästä aika jättää Nico-Petterin. Testamentissa Nico-Petteri toivoo, että hänen jälkeläi-
sensä pystyttäisivät hänestä pienen näyttelyn museon yleisölle vapaasti käytettävään näyttelyti-
laan. Yksi tiloista on omistettu ihmisten muisteluille omista perheenjäsenistä. Museon mielestä
Nico-Petterin aktiivisuus Tampereen museotoiminnassa on niin merkillepantavaa, että osa hänen
jäämistöstä talletetaan museon ”ihmiset” -arkistoon. Vuosien päästä Nico-Petteri IV tutkii kiinnos-
tavaa tarinaa Nico-Petteri ensimmäisestä. Heillä olisi niin paljon jaettavaa nyt.

Tarinassa Nico-Petteristä Tampereen museoissa nousee esiin ajatus elinikäisestä oppimisesta ja
osallisuuden mahdollisuudesta museon erilaisissa palveluissa. Museon ajatellaan olevan luon-
nollinen osa ihmisen elinkaaren eri vaiheita, oleminen museossa on vähä kuin kotona, niin help-
poa ja luonnollista sen ajatellaan olevan tässä tarinassa. Tämä tulee esille esimerkiksi häiden ja

hautajaisten viettopaikan valinnassa ja toisaalta siinä, että Nico-Petteri viettää melkeinpä kaiken vapaa-aikansa museossa joko harrastamassa tai vapaaehtoisena.

Tarinasta nousee esille museon yhteistyö eri alojen ja yhteisöjen kanssa. Nico-Petterin saama terapia vaatii yhteistyötä sosiaalipalvelujen ja häät seurakunnan kanssa, mikäli Nico-Petteri kuuluu kirkkoon. Lisäksi museon toiminta sairaalassa tarvitsee yhteistyötä sairaalan kanssa.

Mitä uutta tarina tuo, jota museo ei tarjoaisi yleisölle jo tällä hetkellä? Vauvojen värikylypajat, eli yhteistyö neuvolan kanssa on juuri aloitettu (Taidekaaren uutiskirje helmikuu 2012). Museo mahdollistaa harrastamisen muun muassa Musti-museokerhotoiminta 7-12-vuotiaille ja Moniääninen museo-hankkeen kautta Tampereen museoihin on saatu myös monikulttuurisia oppaita. Yhteistyötä nuorisopalvelujen, sairaalan ja sosiaalipalvelujen kanssa on tehty aiemminkin, veikkaan myös että seurakunnan ja monien innovatiivisten yritysten kanssa. Ehkä tarinan ansiona onkin, että se jäsentää palvelut selkeiksi kokonaisuuksiksi asiakaslähtöisesti. Asiakas on tarpeineen tarinan pääroolissa, museo antaa tarinalle tapahtumapaikan, on mukana sisällöissä ja mahdollistajana.

Palvelukarttaan tarina tuo monia аспектеja, tulisiko palvelujen ryhmittelyn perusteena olla yhteistyö eri alojen kanssa, toisaalta sopisiko elinkaarimalli jäsentämään parhaiten yleistyötä? Voisiko tarina olla siis yksi tapa jäsentää palvelukartan sisältöjä? Käyttäjänäkökulma on hyödyllinen tapa lähestyä palvelujen tuotantoa, kuten aiemmin luvussa 5 kuvannut.

9 PROSESSIN AIKANA SYNTYNEITÄ TYÖVÄLINEITÄ

Toimintatutkimuksen aikana toteutettiin uuden yksikön Toimintaohje (16.6.2012) ja Manuaali oppaille (8.8.2011). Toimintaohjeesta ja manuaalista oppaille haluttiin uuden yksikön työvälineitä, toimintaa ohjaavia työkirjoja. Molempiin työkirjoihin koottiin aineistoa yhteisöllisesti kevään 2011 aikana.

Toimintatutkimuksen näkökulmasta manuaali oppaille ja toimintaohje kehittivät yksikön työn sisältöjä ja toimintakulttuuria. Ne veivät myös omaa työaluetani eteenpäin yksikön koordinoinnista vastuussa olevana henkilönä, koska ne määrittivät ensimmäistä kertaa strategisia painopisteitä ja antoivat työvälineitä koordinointia varten. Muutos yksikkökeskeisestä tavasta määritellä yleisötyön ja museopedagogiikan sisältöjä kohti yhteistä tapaa jäsentää asioita on merkittävä, ja se saatiin aikaan yhteisöllisellä kehittämisellä.

Palvelukarttaa varten näistä välineistä löytyy myös tärkeitä jäsennyksiä työn tekemisen osa-alueiksi. Yleisötyö on oma osa-alueensa ja museopedagogiikka omansa. Esimerkiksi yleisötyö tulee suunnitella objektiivisesti, asiakaslähtöisesti ja saavutettavasti erilaisille asiakkaille. Museopedagogiikan tehtävä on tarjota tietoa, tunteita ja kokemuksia.

9.1 Manuaali oppaille ja toimintaohje

Toimintatutkimuksen tarkoituksena oli lisätä osallistuvan ryhmän yhteyttä, löytää yhteinen käsitteistö ja tapa jäsentää sen palveluja palvelukartassa. Tarkoituksena oli päästä yksilöllisistä näkemyksistä kohti yhteistä käsitteistöä ja tapaa toimia.

Museopedagogisen yksikön Toimintaohjeessa (16.6.2011) määritellään uuden yksikön strategia, tehtävä, brändi, arvot ja periaatteet, visio ja kuvataan erilaisten pienten tarinoiden kautta, millaista toimintaa museopedagogiikalla tavoitellaan (15.1.2012):

Olen suunnitellut luokanopettajana opetukseni niin, että käytän museota oppimisympäristönä lähes kaikissa oppiaineissa. Sitä helpottaa suuresti se, että tiedän oikeat yhteyshenkilöt museoista, minulle tarjotaan materiaaleja opetuksen ja kulttuurin sekä taiteen integroimiseen ja käyttämiseen opetuksen välineenä. Lasten kanssa on myös helppo tulla museoon, koska paikat ovat tuttuja lapsille erilaisista

harrastuksista. Useat alueen yhdistykset, osuuskunnat ja yritykset ammentavat sisältöjä näyttelyistä omaan toimintaansa. Pidämme seuraavan vanhempainkokouksen museossa.

Toinen prosessin aikana syntynyt työväline ja tulos oli ”Manuaali Tampereen museoiden oppaille 2011” (8.8.2011)(15.1.2012.) Manuaalissa kerrotaan Power Point -esityksen muodossa lyhyesti Tampereen kaupungin museoista. Kahdella esityksen kalvolla kerrotaan museopedagogiikan arvoista ja periaatteista ja yleisötyön tavoitteista sekä hyvän opastamisen periaatteista. Sen yhtenä ansiona voi pitää sitä, että se kokoaa koko Tampereen museopalveluja koskien ensi kertaa yhteen yhteisen näkemyksen siitä, mitä museoiden oppailta odotetaan. Museopedagogiikan arvoista ja periaatteista kirjasimme ylös manuaaliin muun muassa seuraavaa:

- Slogan: Museo jättää tunnejäljen. Tunne tuo asiakkaan toistekin
- Asiakaslähtöisyys: Museopedagogiikan näkökulmasta museot ovat asiakkaita varten.
- Ei tarjota valmiita vastauksia vaan välineitä oppia, ihmetellä ja ottaa selvää. Museossa asiakas saa kysyä, nauraa ja itkeä
- Museosta tarjotaan asiakkaalle: Tieto/tunteet/kokemus
- Kuulemme asiakasta ja tarjoamme palvelumme saavutettavasti, moniarvoisesti ja tasa-arvoisesti ikään, sukupuoleen, etniseen tai sosiaaliseen taustaan katsomatta
- Toimintamme herättää luottamuksen, koska tarjoamamme palvelut ovat laadukkaita, innostavia, moniäänisiä ja ajassa kiinni olevia
- Museo on monipuolinen oppimisympäristö

Yleisötyön tavoitteista kirjasimme vastaavasti seuraavaa:

- Asiakas tuntee itsensä tervetulleeksi
- Objektiivisuus ja sensitiivisyys
- Matala kynnys tulla museoon
- Laadukkaat näyttelyt ja oheisohjelma
- Näyttelyt rakennetaan erilaisia yleisöjä ajatellen, ei ainoastaan museoiden asiantuntijoille

Opettajan kuvitteellinen palaute toimintaohjeessa tuo esille erilaisia museon tarjoamia palveluja asiakkaan, ei palvelun tuottajan näkökulmasta. Opettaja antaa museolle kiitosta erinomaisesta

oppimisympäristöstä ja siitä, että opettaja tietää keneen ottaa yhteyttä museossa. Toisin sanoen tiedonkulku museon ja koulun välillä on mutkatonta. Opettaja toteaa myös, että lapsille museo on jo ennestään tuttu paikka erilaisista harrastuksista, eli museo tarjoaa lapsille harrastustoimintaa myös kouluajan ulkopuolella. Tämä jäsentää jo kaksi palvelukokonaisuutta palvelukarttaan, joita voisivat olla oppimisympäristöt kouluille ja harrastustoiminta vapaa-ajalla. Lisäksi tarinan lopussa viitataan yhteistyöhön yritysten kanssa, eli museo tarjoaa yhteistyömalleja ja tiloja yritysten erilaista toimintaa varten. Tämä voisi olla jäsenitys yleisötyön palvelujen puolelle, yksi kokonaisuus voisi olla yhteistyömallit ja tilanvuokrauspalvelut yrityksille.

Manuaali jäsentää yleisötyön ja museo-opetuksen omiksi kokonaisuuksiksi. Museo-opetus lähtee ajatuksesta, jossa museo on olemassa asiakkaita varten. Museon ensimmäisenä prioriteettina on tarjota asiakkaalle tunnekokemus. Museo-opetus koostuu kolmesta asiakokonaisuudesta, joita ovat asiakkaan saama tieto- ja tunnekokemus sekä museokokemus kokonaisuutena. Kokemus on aktiivinen sana, joten se viittaa asiakkaan aktiiviseen museokäyntiin, johon liittyy museon ja asiakkaan välinen vuorovaikutus. Museo-opetukseen sisältyy myös ajatus, että museo ei tarjoa valmiita vastauksia vaan auttaa oppijaa itse oivaltamaan, löytämään ja etsimään vastauksia.

Museo-opetuksen tulee olla myös tasavertaista erilaisille oppijoille. Tärkeänä pidetään monipuolisia ja moniäänisiä museo-opetuksen muotoja. Yksi kokonaisuus on myös museo oppimisympäristönä, jolloin se voisi olla myös palvelukartassa oma palvelukokonaisuutensa.

Yleisötyön lähtökohtana on asiakkaan kokemus siitä, että hän on tervetullut. Yleisötyötä tulee rakentaa objektiivisesti, museo ei ota palvelujen tarjonnassa auktoriteetin roolia, vaan kertoo asiat niin kuin ne ovat. Sensitiivisyys tarkoittaa asiakkaiden kunnioitusta palvelujen tuottamisessa. Yleisötyön tehtävänä on rakentaa matalaa kynnystä tulla museoon. Se mahdollistetaan muun muassa laadukkailla näyttelyillä ja niihin liittyvillä oheishjelmilla. Näin ollen näyttelyjen ja tapahtumien oletetaan kuuluvan yleisötyön osa-alueelle ja tämä voisi olla myös jäsenitys palvelukartassa. Museotyöntekijöiden oma kunnianhimo, mitä tulee museotyöhön, tulee suuntautua asiakaisiin, ei museoalan ammatilliseen kenttään, koska museo on olemassa sen asiakkaita varten.

Toimintatutkimuksen kannalta näiden kahden työkirjan tulemia ovat:

- Yksikön toimintakulttuuri on rakentunut vuoden aikana niin, että ryhmä on valmis kokoamaan yhteisiä toimintaa ohjaavia työkirjoja
- Yksikön ajatukset museopedagogiikasta ja yleisötyöstä ovat muodostuneet sisällöllisesti niin pitkälle, että se pystyy johtamaan useita näkökulmia niiden tarkoituksesta ja tavoitteista

- Yksikkö erottelee museopedagogiikan ja yleisötyön tavoitteet omiksi kokonaisuuksiksi. Tämän johdosta palvelukartassa voidaan halutessa erottaa nämä omiksi palvelukokonaisuuksiksi
- Museopedagogiikan tulee yhdistää tietoa, tunteita ja kokemuksia. Museopedagogiikka ei ole kaikkitietävää suhteessa asiakkaisiin vaan se luottaa museon ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen. Museopedagogiikka on asiakaslähtöistä
- Yleisötyön tulee olla matalan kynnyksen toimintaa, jossa asiakas tuntee olonsa tervetulleeksi. Yleisötyön tulee olla arvovapaata, riippumatonta ja laadukasta toimintaa, joka lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeesta
- Jäsennyksiä palvelukokonaisuuksista palvelukarttaa varten, eli harrastustoiminta, oppimisympäristöt kouluille, yritysten palvelumallit ja tila- ja laitevuokraus museossa, tapahtumatoiminta, näyttelyt
- Toimintatutkimuksen näkökulmasta on saatu aikaan muutos toimijoissa. Yksikkökohtaisesta tavasta jäsentää toimintaa on päästy kohti yhteistä tapaa määritellä sisältöjä uudessa yksikössä. Tilanne kevääseen 2010 nähden on merkittävästi erilainen tästä näkökulmasta katsottuna

10 TULOKSET

Tuloksena esittelen Tampereen kaupungin museoiden museopedagogisen toiminnan ja toimintakulttuurin muutosta, uuden yksikön museopedagogisen toiminnan sisällöllisiä lähtökohtia museopedagogiikassa ja yleisötyössä, nostan esille toiminnan ja sen kehittymisen estäviä pullonkauloja, kuvaan uuden yksikön työtä koordinoivan palvelukartan muodon ja sisältöjä sekä kokoan yhteen ehdotuksia mahdollisesta tulevaisuuden kehityspolusta.

10.1 Museopedagogisen yksikön toiminnan organisointi

Analysoimani aineiston mukaan 1990-luvulla Tampereen kaupungin museoiden museopedagogiikan muodot olivat opastuksissa ja näyttelykirjoissa. Niitä toteutettiin eri näyttelyihin liittyen ja erilaisten museoammattilaisten toimesta. 1990-luvun lopulla pedagogisia projekteja käynnistettiin eri yksiköissä.

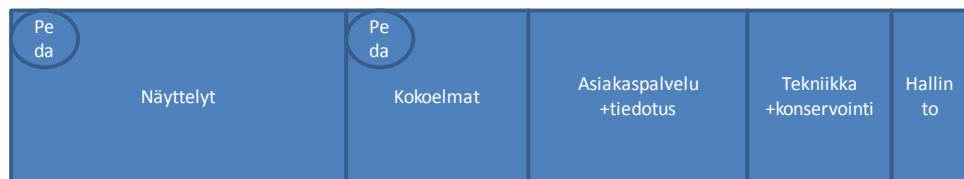
Tutkimusprosessin aikana uusi museopedagoginen yksikkö on ottanut askelia kohti yhteistä koko Tampereen museopalveluja läpileikkaavaa ajatusta museopedagogiikasta ja sen tavoitteista. Tampereen kaupungin museoilla on Museopedagoginen yksikkö ja sen lisäksi yksikkö- ja museotasolla on omia pedagogisia projekteja, joista jokainen yksikkö vastaa aina suunnittelusta toteutukseen saakka itsenäisesti. Toistaiseksi virallisesti ei ole otettu kantaa siihen, mitä uusi yksikkö organisaationa tai vaikkapa tiiminä tarkoittaa toimijoille itselleen ja toisaalta museon ulkopuolelle.

Tämän kehittämishankkeen tuloksena näen uudella yksiköllä edelleen erilaisia mahdollisia rooleja, joita voivat olla museopedagogisen toiminnan koordinoija tai tuottaja, yksikköjen omien museopedagogisten projektien kehittämisen tukija, resurssien hankkija ja kohdentaja. Rooleista tarkoituksenmukaisimpana näen toistaiseksi koordinoijan roolin, joka tarkoittaa sitä, että varsinainen päätösvalta toiminnasta on edelleen yksikkötasolla mutta uusi yksikö ohjaa ja jakaa toiminnan sisällöllisiä painopisteitä ja jakaa resursseja tasapuolisemmin eri yksiköihin. Uudella yksiköllä on olemassa välineet ja käsitteistö museopedagogisen toiminnan koordinointiin. Tämä rooli on näkökulmastani kuitenkin väliaikainen siirryttäessä kohti keskitetympää toimintamallia.

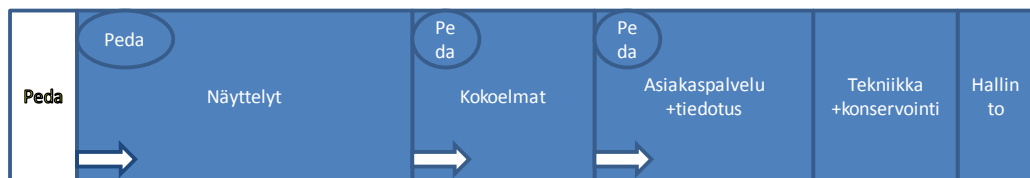
Tutkimusprosessin aikana käydyistä keskusteluista sekä ennakointityöskentelyn pohjalta voidaan johtaa visio museopedagogisen yksikön asemasta Tampereen museoiden organisaatiossa tuleville vuosille. Nostin itse tavoitevuodeksi vuoden 2015, jolloin Tampereen museopalvelujen Museopedagogisen yksikön toiminta on osa jokaista toiminta-aluetta museoissa. Museopedagoginen yksikkö on toimintaresursseiltaan toimintakykyinen toteuttamaan sille asetetut tavoitteet. Toiminnan resursoinnista ja kohdentamisesta se päättää itsenäisesti.

Havainnollistaakseni edellä kuvattua kehitystä historiallisesta näkökulmasta Tampereen museoissa, tein oheisen kuvion (Kuvio 16). Sen ideana on kertoa siitä muutoksesta, joka on tapahtunut museopedagogisen toiminnan järjestämisessä 1990-luvulta tähän päivään. Kuva ei perustu todellisiin lukuihin toimintojen välisistä suhteista tai suuruusluokista mutta sen tarkoitus on hahmottaa museopedagogiikan rakenteellista muutosta ja asemaa Tampereen museopalveluissa. Kuvan oikeellisuus voidaan kyseenalaistaa helposti, käyttämällä esimerkiksi eri yksiköiden kustannuspaikkatietoja, joista löytyvät toimintaan laitetut taloudelliset panokset.

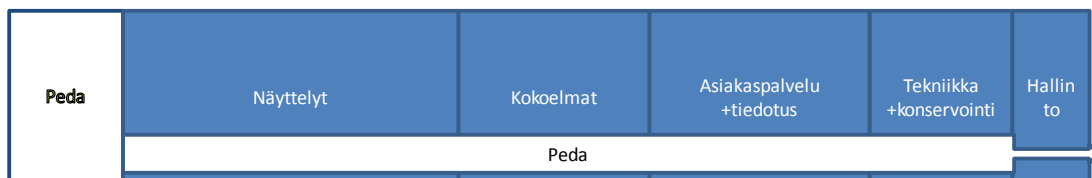
1990-luku-2000-luvun alku



Nykytila



Tavoitetila 2015



Havaintokuva 1. museopedagogisen toiminnan kehityksestä Tampereen kaupungin museoissa

KUVIO 16. Yhteenveto Museopedagogisen toiminnan roolista ja kehityksestä Tampereen kaupungin museopalveluissa 1990 - 2015.

10.2 Jalusta palvelukartalle

Jotta palvelukartta vastaa sen keskeiseen tehtävään, palvelujen koordinointiin, tulee sen osaltaan ohjata palvelujen suunnittelua, toteutusta ja seurantaa. Tutkimusprosessin aikana jäsennettiin yleisötyö ja museo-opetus omiksi palvelukokonaisuuksiksi. Nämä kaksi kokonaisuutta voivat olla uuden Museopedagogisen yksikön tuotantokokonaisuuksia, samalla sen toimintaa jäsentäviä ja asemoivia sisältöjä. Neljään tutkimuksen alkuvaiheessa asetettuun kysymykseen vastaamalla löytyi aineistosta sisältöjä, jotka voivat ohjata ja koordinoida palvelujen suunnittelua, toteutusta ja seurantaa. Lähtökohtaisesti näitä ohjaavia kategorioita löytyi neljä. Keskeinen tehtävä oli myös näyttää palvelujen kokonaiskuva, joten palvelukartan on koottava nykyiset palvelut jäsennellysti yhdeksi kuvaksi.

Palvelukartan kokoamisen lähtökohtana olivat kysymykset; 1. mitä 2. miten, 3. kenelle ja 4. millä resurssein. Aineiston perusteella kysymyksiin voidaan vastata seuraavasti (ks. alla), jolloin siis löydetään myös palvelun suunnittelua ja toteutusta ohjaavat ja koordinoivat asiasällöt:

1. Mitä? Palvelukartan tulee näyttää palvelumuotojen kokonaiskirjo. Palvelukartasta tulee löytyä manuaalin ja toimintaohjeen mukaan palveluja, jotka tukevat muun muassa museossa harrastamista, kehittävät yrityspalveluja, tukevat kiinnostavien näyttelyjen syntymistä ja esittelyä sekä tarjoavat monipuolisia tapahtumia. Museo-opetuksen yksi muoto on myös museo oppimisympäristönä. Museopedagoginen yksikkö tavoittelee mahdollisimman monipuolista palvelukirjoa.
2. Miten? Palvelukartan tulee osoittaa toiminnan toteuttamisen lähtökohdat. Haastatteluaineiston mukaan palveluja suunnitellaan museoissa spontaanisti, ilmiökeskeisesti, museolaista johtuvista velvoitteista tai asiakkaan iän tuoman aspektin mukaan. Museopedagogisen yksikön toteuttaman Toimintaohjeen ja Manuaalin mukaan toiminnan tuottamisen lähtökohtina tulisi pitää muun muassa tunne-elämyksen tarjoamista, moniäänisyyttä, monipuolisuutta, saavutettavuutta, tasapuolisuutta asiakkaiden välillä, sensitiivisyyttä ja objektiivisuutta. Museopedagoginen yksikkö tavoittelee mahdollisimman asiakas- ja sisältölähtöisiä palveluja.
3. Kenelle? Palvelukartan tulee näyttää asiakkaiden ikä ja mahdollisesti muita asiakastietoja. Haastattelut, manuaali ja ennakointityöpaja toivat esille, että Museopedagoginen yksikkö haluaa palvella asiakkaita tasapuolisesti ikään, sukupuoleen, sosioekonomiseen tai etniseen taustaan

katsomatta. Näin ollen palvelukartan tulee näyttää, että se palvelee eri asiakasryhmiä tasapuolisesti. Elinkaarimalli on yksi perusteltu lähtökohta jäsentää palveluja palvelukartassa.

4. Millä resurssein? Palvelukartan tulee näyttää, paljonko palvelun tuottamiseen tarvitaan rahallisia, - ja henkilöstöresursseja. Aineisto toi esille, että palvelujen suunnittelutyötä tehdään usein yksin ja usein pienillä resursseilla ja se lieenee yksi suurimmista työn tekemistä kuormittavista tekijöistä. Palvelukartan yksi toimintaa ohjaava kategoria voivat olla resurssit ja palvelun hinta. Kun resurssit ja palvelun hinta johdetaan suunnittelun ja toteutuksen lähtökohdaksi tulee palvelukartan koordinoita resursseja sinne, missä niitä kulloinkin tarvitaan.

Kun palvelut jäsennetään palvelukarttaan kyseisten kysymysten kautta, palvelukartta ei vain kuvaa palvelujen kokonaisuutta vaan myös ohjaa niiden suunnittelua ja toteutusta. Kysymyksistä johdettuna saadaan neljä eri kategoriaa, jotka ovat asiakkuudet, palvelun hinta, palvelun sisältö ja palvelujen muodot. Näin ollen museopedagogista, - tai yleisötyötä suunniteltaessa voidaan valita neljä erilaista lähestymistapaa palvelujen tuottamiselle. Kun kategorioiden takana olevat periaatteet on havaittu, avattu ja otettu osaksi työprosesseja, voidaan esimerkiksi olettaa, että se johtaa ennen pitkää tasaisempaan palvelulaatuun läpi koko Tampereen museopalvelujen. Ainakin palvelujen tuottamisen lähtökohdat ovat läpi Tampereen museopalvelujen yhtenäiset. Palvelukartta ohjaa näin aidosti uuden Museopedagogisen yksikön toimintaa.

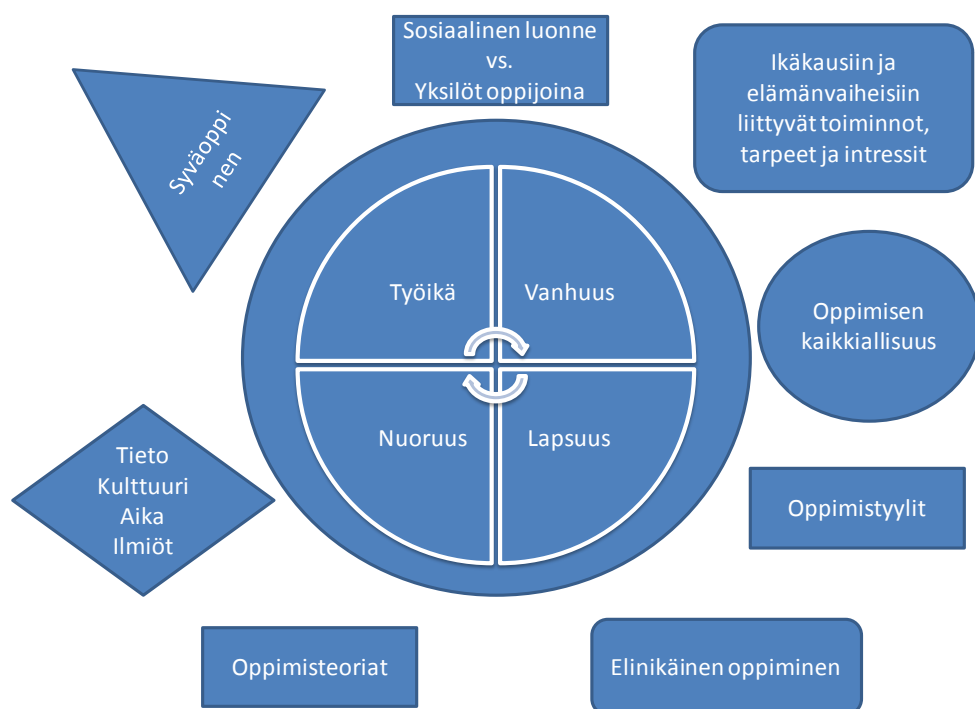
10.2.1 Lähtökohta uuden yksikön museopedagogiikalle

Toimintatutkimuksessa kuvatun museopedagogisen teorian sekä Museopedagogisen yksikön toimintaohjeen ja kokouksissa käytyjen keskustelujen pohjalta voimme olettaa, että oppiminen on henkilökohtainen ja yksilöllinen prosessi. Suuri osa oppimisesta tapahtuu sosiaalisessa ja vuorovaikutuksellisessa tilanteessa, jossa oppija konstruoi yhdessä toisten oppijoiden kanssa uutta tietoa entisen ymmärryksensä joukkoon. Käsityksemme mukaan oppimiseen liittyy niin tiedollinen kuin emotionaalinen kokemus. Emme kuitenkaan voi valita, mitä kukin oppii tai on oppimatta, voimme vain tehdä erilaisia ehdotuksia oppijoille. Tätä kaikkea voi pitää uuden Museopedagogisen yksikön museo-opetuksen lähtökohtana. Aineisto kuten manuaali ja toimintaohje tukevat näkemystä, että teoreettinen ja yksikön luoma ja jaettu näkemys museo-opetuksen tehtävästä on kutakuinkin yhtenevä.

Museopedagogisesta teoriasta sekä museopedagogisen yksikön manuaalista johdettuna voimme todeta, että koska oppijoita ja täten myös oppimistyyliä on useita, tulisi museon tarjota oppijoille erilaisia ja eri-ikäkausille sopivia tapoja oppia museossa ja museosta. Museon tulisi tarjota mahdollisuus ymmärryksen lisäämiseen itsestämme ja toisistamme mutta samalla eri-ikäisille syvempää tietoa kaipaaville museon olisi tarjottava haasteita. Museon tulisi oppia myös sen asiakkailta ja nähdä oppiminen kaksisuuntaisena toimintana museon ja sen asiakkaiden välillä.

Haastatteluaineisto sekä toimintatutkimusta taustoittava aineisto toivat esille, että museolta odotetaan erilaisia ja monipuolisia palveluja. Koska tiedämme, mitä museolta odotetaan voimme tehdä erilaisia palveluja, rakenteita, polkuja ja alustoja erilaisille oppijoille. Oleellista on huomioida tiedon muuttuva ja sosiaalinen luonne sekä oppijoiden erilaiset taustat, arvot ja asenteet oppimistilanteessa ja oppijoina. Museopedagogisen yksikön manuaalin mukaan museon on oltava toiminnassaan sensitiivinen, elämän diversiteettiä kunnioittava ja moniarvoisuutta lisäävä paikka, koska museon tehtävä on palvella ihmistä.

Oheisessa kuviossa esitän vielä tämän toimintatutkimuksen aineiston pohjalta yhteenvedon siitä, mitä museopedagogiikan suunnitteluun ja toteutukseen liittyy:

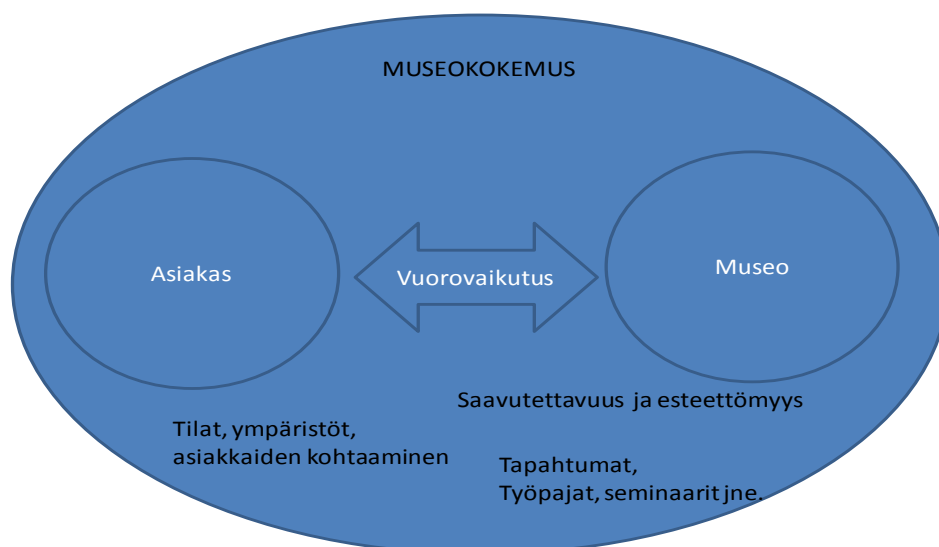


KUVIO17. Museopedagogisen toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen liittyvät osa-alueet

10.2.2 Lähtökohta uuden yksikön yleisötyölle

Tämän toimintatutkimuksen aineiston analyysin mukaan yleisötyö keskittyy asiakkaan museokokemuksen syventämiseen siihen, että asiakas tuntee itsensä arvostetuksi ja tervetulleeksi museoon. Toimintatutkimuksessa esitetyn manuaalin ja haastatteluaineiston mukaan yleisötyön tehtävä on saada asiakas palaamaan museoon uudelleen, kertomaan museosta positiivisessa merkityksessä eteenpäin. Toimintatutkimuksessa käytyjen keskustelujen, haastattelujen ja manuaalin mukaan yleisötyön osa-alueelle lukeutuvat erilaiset palvelut, kuten tapahtumat, seminaarit, luennot, työpajat, museon harrastuskerhot, yrityspalvelut, näyttelytoiminta ja museoiden ystävät-toiminta, joiden tehtävänä on muun muassa rikastuttaa museon tarjontaa ja syventää museon ja kävijän välistä suhdetta. Yleisötyön osa-aluetta on myös asiakaspalvelun työskentely sekä museon fyysiset olosuhteet.

Museopedagogisen yksikön Manuaalin mukaan yksi osa yleisötyötä on saavutettavuuden lisääminen museossa. Saavutettavuuden lajeja ovat fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen, taloudellinen ja maantieteellinen saavutettavuus. (kulttuuriakaikille.fi, 26.1.2012). Yleisötyön tehtävä on pohtia näiden osa-alueiden toteutumista museotyössä. Tälle alueelle lukeutuvat niin kirjalliset, visuaaliset, suulliset ja auditiiviset esitykset museossa ja museon erilaisissa tuotteissa ja informaatiokanavissa. Asiakkaan mielekäs museokokemus on monien asioiden summa, johon jokaisen museon työntekijän on annettava panoksensa. Tämän toimintatutkimuksen aineiston pohjalta kokoon vielä kuvan yleisötyön kokonaisuudesta, josta asiakkaan museokokemus toimintatutkimuksen mukaan rakentuu:



KUVIO 18. Asiakkaan museokokemukseen vaikuttavat osa-alueet yleisötyössä

10.3 Pullonkaulat

Aineisto toi esille, että museot haluavat olla vuorovaikutuksessa monenlaisten asiakkaidensa kanssa ja kehittää toimintaa erilaisille asiakkaille. Mielestäni Tampereen museoiden museopedagogiikan organisoimisen solmukohtia ovat olleet kokonaiskäsityksen puute palveluista ja toisaalta palveluista kertovien käsitteiden sekavuus. Osaltaan tämä voi mielestäni vaikuttaa myös asiakkaiden mahdollisuuteen jäsentää museon tarjoamia palveluja. Aineiston mukaan erilaisten asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen, asiakastarpeiden ja tarjonnan oikeanaikainen kohtaaminen ja toisaalta palvelujen diversiteetin mahdollistaminen nykyisillä resursseilla on haaste.

Havaintoni mukaan museopedagogisen toiminnan ja yleisötyön resurssit ovat viime vuosina kasvaneet, vaikkakin ne ovat haastattelujen mukaan yleisesti ottaen liian vähäiset palvelujen kysyntään ja henkilöstön voimavaroihin nähden. Pahimmillaan resurssipuute aiheuttaa voimattomuuden ja uupumuksen tunteita museoiden työntekijöissä. Ennen kaikkea resursseja toivotaan palvelujen suunnitteluun ja toteutukseen, raha itsessään ei ollut haastateltavien mielestä kuitenkaan suurin ongelma. Lisäksi työn yksin suorittaminen sekä monenlaisiin asiakastarpeisiin ja työn sisällöllisiin vaatimuksiin vastaaminen nykyisillä resursseilla koettiin kuormittavaksi.

Prosessikuvaukset kiteyttivät ja toivat esille sen, että työ on yksiköissä itsenäistä aina suunnittelusta toteutukseen ja tunnuslukujen kirjaamiseen saakka. Tämä johtaa helposti siihen, että näin ollen myös tämän osa-alueen palvelujen tuotanto on varsin haavoittuvaista. Käsittääkseni itsenäisen tekemisen työkuultuuri on ollut aina osa museopedagogia palveluja, yleisötyötä ja opastuksia suunnittelevien keskuudessa. Erilaisia suunnittelutiimejä ei ole ollut ennen uuden yksikön perustamista. Vähäinen vuorovaikutus organisaation sisällä aiheuttaa toisinaan tuotannossa päällekkäisyyksiä, jolloin ne syövät muutoinkin vähäiseksi koettuja resursseja. Tämä myös aiheuttaa sen, että yksiköistä muodostuu kilpailijoita toisilleen. Uusi yksikkö voi olla näin ollen avain uudelle tavalle ohjata työn tekemistä ja sen periaatteita Tampereen kaupungin museoissa.

Haastattelujen mukaan vuonna 2009 yhdessäkään museossa ei ole ollut erityistä suunnitelmaa pedagogisten palvelujen tai tapahtumien järjestämiseen. Poikkeuksen tekee TAITE-yksikkö, jolla on strategia vuodelle 2018 saakka Taidekaari-kulttuurikasvatusohjelman toteuttamiseen. Kehittämishankkeen aikana museopedagogista toimintaa on alettu suunnitella pitkäjänteisemmin. Manuaali, Toimintaohje ja palvelukartta ovat kaikki välineitä strategian kehittämiseen jatkossa.

Palveluja suunnitellaan pääsääntöisesti näyttelyihin liittyen, eli ilmiökeskeisesti. Vuodenajat, juhlat ja erilaiset vuoden aikana tapahtuvat festivaalit ja tapahtumat rytmittävät museoiden tapahtumatarjontaa. Tämä ei välttämättä ole heikkous mutta vaarana on se, että museo päätyy palvelemaan kaikkia tai ei ketään, tai tiettyä asiakasryhmää ylipalvelaan. Palvelukartalla palvelutarjonta voidaan saada tasavertaisemmaksi suhteessa asiakkaisiin.

Puutteeksi nostettiin myös museoiden tilat. Yhdessäkään museossa ei ole työpajatiloja ja useista puuttuu niin sanotut yleisön sosiaaliset tilat, missä koululaiset voisivat syödä eväitä ja valmistautua museokäyntiin. Lisäksi asiakkaiden esimerkiksi tilanvuokrantarpeeseen ei useissa museoissa pystytä vastaamaan.

Tekemieni yhteenvetojen mukaan Tampereen kaupungin museoiden asiakkaista suurin osa on aikuisia ja koululaisia. Ikäryhmän toisessa ääripäässä ovat seniorit +65-vuotta, jotka jäävät vähemmistöön museoiden kävijöissä. Alle päiväkotikäisiä ei tilastoida kaikissa museoissa, joten on vaikeaa sanoa, kuinka paljon museo tavoittaa vauvoja ja taaperokäisiä. Kun vertasin ikäihmisten vuoden 2009 asiakastietoja tälle ryhmälle tuotettuihin palveluihin, sain huomata, että nämä asiat korreloivat. Vuoden 2009 toimintakertomuksen mukaan ikäihmisille on tuotettu vähän palveluja. Asiakastietojen tilastoimiseen tulee kiinnittää entistä parempaa huomiota tulevaisuudessa, näin palveluja voidaan haluttaessa kehittää kohdennetummin.

Innolinkin (2010) tekemän kävijätutkimuksen perusteella museon kannattaa pitää hyvää huolta nykyisistä aikuiskävijöistä mutta samalla näen mahdollisuuden erilaisten aikuisille suunnattujen palvelujen kehittämiseksi. Alle kouluikäisten kävijöiden tarkempi jaottelu auttaisi tämän ryhmän palvelujen kehittämisessä. Alakouluikäisten palvelut ovat tyystin toisenlaisia kuin yläkoulu- tai korkeakouluopiskelijoiden. Yleisesti on tiedossa, että yli 60-vuotiaille suunnattujen palvelujen tarpeen määrä tulee kasvamaan jatkossa, nykyinen 13,5 prosenttia kaikista kävijöistä antaa varaa kasvattaa asiakasmäärää tässä ryhmässä.

Museon tulee myös muistaa trendit. Tällä hetkellä erilaiset vauvoille suunnatut kulttuuripalvelut ovat nosteessa. Vauvakävijät näkyvät Tampereen kaupungin lastenkulttuurikeskus Rullan vauvakävijöiden määrän runsaana kasvuna. Tieto perustuu käymääni keskusteluun Tampereen kaupungin kulttuuripalvelujen johtavan koordinaattorin Marianna Lehtisen kanssa

Haastatteluaineistosta kertoo, että museot eivät aina pysty ottamaan vastaan kaikkia asiakkaita vaikka tahtoisivat. Luokkaretkiaika aiheuttaa museoille päänvaivaa joka vuosi. Tämä on seikka,

jonka ratkaisua museon tulisi pohtia lisää. Mielestäni museon tulee pystyä järjestämään palvelunsa myös vaihtelevan asiakasrytmin mukaan. Tässä kohden museot voisivat tehdä tiiviimpää yhteistyötä, järjestää luokkaretkeläisille esimerkiksi museopolun, jolloin oppilaat ohjattaisiin mielekkään reitin avulla toiseen museoon siksi aikaa, kun toisessa on ruuhkaa. Tampereen museot sijaitsevat kävelyetäisyyden päässä toisistaan. Samankaltaista ”palvelupolkua” voisi pohtia myös muille asiakkaille samaan malliin, mitä toteutetaan varsin menestyksekkäästi esimerkiksi Museoiden Yö-tapahtumassa.

10.4 Museopedagogisen yksikön palvelut palvelukartassa

Palvelukartassa palvelut voidaan edellä esitetyn mukaan jakaa kahteen osaan, sen mukaan onko palvelun tuottamisen lähtökohtana museopedagogiikka vai yleisötyö. Kun palvelun tuottamisen lähtökohta on valittu, määritellään toiminnan muut osa-alueet (luku 10.2.) 1. Asiakkuudet 2. Palvelumuodot, 3. Palvelun sisällöt ja 4. Palvelun kustannus. Tässä toiminnan vaiheessa, kun yksityiskohtaiset tiedot resursseista ja palvelun kustannuksista on kokoamatta, voitaisiin kysymys neljä vielä osin ohittaa ja vastata sitä vastoin esimerkiksi kysymykseen, kuka palvelun tuottaa, jolloin nähtäisiin, lähteekö jonkun palvelun tarjoaminen kasaantumana tiettyyn yksikköön. Resursikysymystä ei tule kuitenkaan sivuuttaa kaikilta osin, vaan esimerkiksi oheisen palvelukartan avulla voitaisiin kukin palvelu käydä läpi ja katsoa onko sen resurssitarve kohdallaan suhteessa esimerkiksi siihen mitä tarjotaan ja tavoitellaan. Resurssitarve voitaisiin jatkossa hahmottaa esimerkiksi kaavalla, jossa huomioitaisiin palvelun kiinteät kustannukset (museon aukiolotunti), sekä kulut, jotka tulevat museon kiinteiden kustannusten päälle, kuten materiaalit ja ostopalveluna hankitut tuotteet ja palvelut. Kaava voisi olla kiinteä kustannus x muuttuvat kustannukset = Palvelun kokonaiskustannukset.

Nämä osa-alueet muodostavat kartan perusrungon. Vuoden 2009 osalta en voi jäsentää Tampereen kaupungin museoiden palveluja luvussa (10.2) esitettyjen lähtökohtien mukaan, koska en tunne riittävästi kyseisten palvelujen toteuttamisen lähtökohtia mutta mielivaltaisen ja karkean version kokoon, jotta käsitys palvelukartasta hahmottuu selkeämmin. Perusmalli palvelukartasta näyttää silloin tältä:

MUSEO-OPETUS 2009					
1. ASIAKAS	2. PALVELUKIRJO	3. LÄHTÖKOHTA/TAVOITE	4. (RESURSSIT €)	4. (RESURSSIT hlö)	5. PALVELUN JÄRJESTÄJÄ
3-16-vuotiaat päiväkot- ja koululaisryhmät sekä toisen asteen opiskelijat	Opastus / Opetustapahtuma	Tavoitteena asiakkaan tietovarantojen lisääminen	KAAVA: Avoinnäolotunti x liikkuvat kustannukset		Vapriikki, Taidemuseo, Muumilaakso, Rupriikki, Amuri, Kivimuseo, Kulttuuriympäristöyksikkö
Kaikenikäiset kävijät	Opastus	Tavoitteena asiakkaan tietovarantojen lisääminen	KAAVA: Avoinnäolotunti x liikkuvat kustannukset		Vapriikki, Taidemuseo, Muumilaakso, Rupriikki, Amuri, Kivimuseo
Aiheesta kiinnostuneet	Luennot ja seminaarit	Tavoitteena asiakkaan tietovarantojen lisääminen	KAAVA: Avoinnäolotunti x liikkuvat kustannukset		Vapriikki, Taidemuseo, Rupriikki, Kulttuuriympäristöyksikkö
Ikäihmiset + 65	Senioripäivät	Tavoitteena asiakkaan tietovarantojen lisääminen	KAAVA: Avoinnäolotunti x liikkuvat kustannukset		Vapriikki, Taidemuseo, Rupriikki, Muumilaakso, Amuri
Maahanmuuttajat	Kulttuuri-perinnön ajokortti	Kulttuuriympäristöasioiden opettaminen	KAAVA: Avoinnäolotunti x liikkuvat kustannukset		Kulttuuriympäristöyksikkö
Erilaiset yhteisöt	Adoptoi monumentti-hanke	Suojelutyön oppimista omasta lähiympäristöstä	KAAVA: Avoinnäolotunti x liikkuvat kustannukset		Kulttuuriympäristöyksikkö
Valikoidut ikäluokat sekä perusopetuksen erityisryhmät	Kulttuurikasvatusko konaisuus	Kokonaisvaltainen oppiminen, elämänhallinta	KAAVA: Avoinnäolotunti x liikkuvat kustannukset		TAITE-yksikkö
Perhe	Perhepäivä/työpaja	Vanhemmuuden tukeminen	KAAVA: Avoinnäolotunti x liikkuvat kustannukset		TAITE-yksikkö + museot

KUVIO 19. Ehdotus palvelukartan jäsentämisestä museo-opetus 2009

Tämän jälkeen tietoja voisi pikkuhiljaa lisätä, eli milloin palvelu järjestetään, kuinka usein sitä järjestetään ja niin edelleen. Tärkeää olisi kuitenkin ennen kaikkea pohtia ja tarkastella huomioidaanko palvelun suunnittelussa riittävästi nämä neljä kategorialla ja niiden takana olevat asiasisällöt. Eli tuottaako Museopedagoginen yksikkö riittävästi palveluja eri asiakkuuksille, ovatko palvelut monipuolisia, tehdäänkö ne riittäväillä resursseilla ja syntyvätkö palvelut ennen kaikkea erinomaisista asiasisällöistä, saako asiakas tunne-elämyksen poistuessaan palvelusta?

Elektronisessa kartassa jokaisella palvelulla voisi olla määre, jossa asiakkaiden ja palvelujen suhdetta ja resurssitarpeita voisi havainnollistaa vaikka erivärisillä ja kokoisilla ympyröillä, kaaviolla tai kuvaajilla. Asiakasmäärä olisi suhteessa asiakaspohjaan, jonka perusteella neljän eri elementin kattavuutta ja painotuksia palvelutuotannossa voisi arvioida. Yksi vaihtoehto voisi esimerkiksi olla se, että toimintaa järjestävä museo esimerkiksi osoittaisi määrittelyvaiheessa synnytykö resurssivajetta tai vastaavasti pystytäänkö toiminta tuottamaan pienemmällä resursseilla. Näin resursseja voitaisiin ohjata yksikköön, jossa olisi selkeästi resurssivajetta ja jonka toiminta

olisi ollut vaikkapa vajaakäynnillä vähäisten resurssien vuoksi. Luulen, että hyvin nopeasti syntyisi myös kokonaiskäsitys siitä, millaisia palveluja mihinkin museoon kannattaa keskittää. Voisiko joku museoista erikoistua entistä voimakkaammin alle kouluikäisten palveluun ja vastaavasti toinen palvella vaikkapa yrityksiä? Myöhemmässä vaiheessa karttaan voisi lisätä esimerkiksi toiminnallisuuksia, eli hakusanalla voisi hakea tiettyä palvelua ja katsoa, mikä sen tila ja ajankohta on.

Nykyisellään ja karkeana versiona Kuvio 19 auttaa esimerkiksi kysymään missä ovat yritysasiakkaat ja oppilaitokset, entäpä harrastustoiminta? Tulisiko opetuksen muotoihin ja lähtökohtiin saada variaatioita, keskittykö museo-opetus pääsääntöisesti tiettyihin museoihin, voisiko osan opetuksista tarjota eri tavalla. Nämä kaikki asiakkuudet ja sisällöt voivat olla huomioitu museoiden tarjonnassa mutta nykyisellään tieto hukkuu pirstaleiksi eri yksikköjen toimintakertomuksiin ja asiakirjoihin. Tietojen kokoaminen yhteen kuvaan auttaa hahmottamaan palvelujen sisältöjä, painopisteitä ja kattavuutta.

Samaa voi todeta vuoden 2009 tapahtumatoiminnan (joka, voidaan ajatella kuuluvan aineiston mukaan yleisötyöhön) kuviosta 20. Koska kuvio 20 on tehty vuoden 2009 toimintakertomuksen pohjalta, ei voida sanoa, onko osa työpajoista suunnattu erityisesti vaikkapa nuorille vai suunnatanko ne pääsääntöisesti lapsille ja mikä on aikuisten osuus työpajojen kävijöistä?

TAPAHTUMAT 2009					
1. ASIAKAS	2. PALVELUKIRJO	3. LÄHTÖKOHTA/TAVOITE	4. (RESURSSIT €)	4. (RESURSSIT h)	5. PALVELUN JÄRJESTÄJÄ
Perhe (Lapsi ja aikuinen)	Perhepäivä/työpaja	Viihtyminen museossa, positiivinen kokemus perheelle	KAAVA: Avoinnaolotunti x liikkuvat kustannukset		Vapriikki, Muumilaakso
Eri kohderyhmiä	Työpaja	Tavoitteena asiakkaan museokokemuksen syventäminen	KAAVA: Avoinnaolotunti x liikkuvat kustannukset		Vapriikki, Muumilaakso, Rupriikki, Amuri
Aiheesta kiinnostuneet	Konsertti, teatteriesitys, runoilta, festivaali jne.	Tavoitteena museon asiakkuuksien lisääminen	KAAVA: Avoinnaolotunti x liikkuvat kustannukset		Vapriikki, Rupriikki, Amuri
Ikäihmiset + 65	Virkistävät valokuvat	Tavoitteena asiakkaan terveyden ylläpitäminen	KAAVA: Avoinnaolotunti x liikkuvat kustannukset		Vapriikin Kuva-arkisto

KUVIO 20. Ehdotus palvelukartan jäsentämisestä tapahtumat 2009

Uuden työvälineen ottaminen on aina haaste työyhteisölle, vaikka se olisi osallistunutkin sen kehittämiseen. Parhaimmillaan uusi työkalu voi kuitenkin lisätä työn sujuvuutta, työn laatua ja helpottaa erilaisten kokonaisuuksien hallintaa. On myös huomioitava, että on luonnollista, että palvelua suunniteltaessa otetaan jo luonnostaan kaikki nämä neljä kategoriala (ehkä enemmän-

kin) huomioon mutta toisaalta haastatteluaineisto ei tukenut tätä olettamusta. Näen, että palvelukartassa on samankaltaisia elementtejä kuin tuotteistamistyössä tai liiketoimintaprosessien määrittelyssä, kuten luvussa 5.2 selvitin. Työn luovasta luonteesta huolimatta työprosesseja yhtenäistämällä, niitä havainnoimalla ja arvioimalla voidaan saavuttaa kustannussäästöjä, laadukkaampia palvelukokonaisuuksia ja laajempi palvelutarjooma. Palvelukartan toistaiseksi varsin kevyt versio on jo kirkastanut omaa käsitystäni Tampereen museoiden museopedagogisten palvelujen kokonaisuudesta.

10.5 Katsaus tulevaisuuteen

Ennakointityöpajan (luku 8.6) pohjalta voidaan johtaa ajatuksia Tampereen museoiden palvelujen tulevaisuudesta. Museoiden museopedagoginen toiminta on rakentumassa oppimisen kaikkiallisuuden ja elinikäisen oppimisen ajatukselle. Tampereen museoiden pedagoginen yksikkö voisi palvelukarttaa hyödyntämällä lähteä kehittämään elinikäisen oppimisen palvelukokonaisuutta, jossa otettaisiin huomioon museokävijöiden erilaiset lähtökohdat museokäynnille ja tarpeille. Malli voisi olla esimerkiksi spiraalimainen rakenteeltaan, kulloisellakin ”oppimisen” kaarella olisi mahdollisuus perehtyä johonkin museotyön osa-alueeseen, harrastamisen museossa tai vaikkapa vapaaehtoistyöhön museoiden ystävät - toiminnan mukaisesti. Spiraalit tarkoittavat siis syvempää mahdollisuutta jonkin osa-alueen oppimiseen, harrastemahdollisuuksia erilaisissa museon ryhmissä, ajanvietettä perheen kanssa, oppituntia kouluryhmän kanssa, tyky-toimintaa työyhteisön ongelmanratkaisussa ja terveyttä ylläpitävää toimintaa senioreiden muisteluryhmissä.

Oleellista on, kuten aineisto tuo esille, että museo ymmärrettäisiin mahdollisuutena useille erilaisille elämänalueille ulottuvaksi toiminnaksi. Elinikäisen oppimisen mallissa huomioitaisiin yksilöiden väliset erot siinä, mitä he hakevat museosta niin syväoppijoina, kuin toisaalta viihtyjinä museon erilaisissa toiminnoissa.

Museoiden tulisi tuottaa myös museopedagogisia julkaisuja, joiden toteuttamiselle ja painopisteille tulisi olla johdonmukainen suunnitelma. Kenelle julkaisuja tuotetaan, mihin kysymyksiin halutaan vastata ja millainen kokonaisuus museopedagogisista julkaisuista tulee tehdä. Museon tulisi myös määritellä museopedagogisen tapahtumatoiminnan minimi määrä. Tarkoittaako minimi opastustoimintaa, näyttelyluetteloja vai sähköistä opastusmateriaalia koulujen tarpeisiin. Minimi ei kuitenkaan saa olla toiminnan tavoite.

Aineisto toi esille, että moniarvoinen ja moni- ja poikkiammatillinen museo on osa tapaamme toimia vuonna 2012. Ennakointipajan tuleman mukaan tulevaisuutta on lisääntyvä yhteistyö, opetus-, sosiaali- ja terveysalan sekä yksityisten toimijoiden kanssa. Museon tulisi mielestäni avata entistä vapaammin ovensa järjestöille ja yhdistyksille erilaista monitieteistä ja kokeellista tutkimusta ja harrastamista varten. Veikkaisin myös, että viihtyisät opetus- työpaja- ja tutkimussalit saisivat ihmiset viettämään aikaa enemmän museoissa, joka haastatteluaineiston mukaan oli myös museoiden yksi suuri puute. Erilaisia viihteelle ja kuluttamiselle perustuvia paikkoja on riittämiin tarjolla perheille, museo voisi tarjota tähän vartenotettavan vaihtoehdon. Mallia tilojen käyttöön voitaisiin ottaa rohkeasti maailmalta, erilaisista ja eri alojen toimijoista.

Tampereen museoiden olisi mielestäni rohkeammin kerrottava asiakkaalle, mitä yleisötyöltä ja museo-opetukselta on lupa odottaa, koska aineiston mukaan sitä tuottavat henkilöt tietävät hyvin, mitä he haluavat ja mitä he ovat valmiita asiakkaalle tarjoamaan. Kertomalla asiakkaille, mitä heidän on lupa odottaa, selkiintyy myös museon oma käsitys palvelujen kokonaisuudesta. Samalla se haastaa kehittämään sisältöjä, oli se sitten museon itsensä tuottamaa opastustoimintaa tai ulkopuoliselta taholta ostopalveluna hankittua toimintaa. Väitän, että uudet toimijat pakottavat uudistamaan ns. vanhoja toimijoita. Museon tulisi mielestäni myös osallistaa asiakkaita ja sidosryhmiä museon palvelujen kehittämistyöhön, tätä seikkaa pohdittiin muun muassa toimintatutkimuksen yleisötyötä käsittelevässä keskustelussa.

Pohtisin myös, miten museo voisi ottaa kantaa ympärillä tapahtuviin ilmiöihin. Museo on luotettava ja riippumaton toimija, joten sillä on mahdollisuuksia halutessaan laajaan yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. Luonnollisesti se toteuttaa sitä jo osaltaan historiaa tallentamalla. Sirpaleisessa ja nopeasykkeisessä maailmassa museo voisi olla yksi pilari, jossa lepuuttaa, ymmärtää ja rauhoittaa aidon ja oikean äärellä. Kuitenkin, kuten Museopedagogisen yksikön manuaali muistuttaa on museon oltava objektiivinen ja sensitiivinen toimija.

Aineiston mukaan Museopedagogisen yksikön työntekijät ovat valmiita keskustelemaan, kehittämään ja katsomaan kriittisesti omaa toimintaansa. Valtaosa on myös valmiita uudenlaiseen yhteistyöhön niin oman organisaation sisällä kuin museon ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Tämä on erinomainen ja hedelmällinen pohja ennakkoluulottoman, rohkean ja asiakaslähtöisen palvelutarjoon

luomiseen.

11 POHDINTA

Toimintatutkimuksessa kysytään mitä ollaan muuttamassa ja muuttuiko mikään? Toimintatutkimuksen tehtävänä on tuottaa historiallisesta kontekstista uutta tietoa, eli teoriaa muutettavissa olevasta kohteesta. Muutosta tulee nyt pohdintaosuudessa tarkastella niissä neljässä osa-alueessa, joissa toteutin kehittämistyötä. Pohdinnassa vastaan johdannossa esitettyihin kysymyksiin, tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen. Lisäksi pohdin toimintatutkimuksen onnistumista.

Tämän toimintatutkimuksen lähtökohtana oli tilanne, jossa Tampereen kaupungin museoille oli juuri perustettu uusi Museopedagoginen yksikkö. Yksikölle oli asetettu tehtävä, mutta kaikki muu sen toiminnasta oli jätetty avoimeksi. Toimintatutkimus oli uuden yksikön työelämälähtöistä kehittämistä, jossa oli erilaisia vaiheita. Vaiheiden tarpeellisuus ja niiden sisältö nousi toisaalta johdon näkemyksistä, asettamistani tavoitteista, toisaalta tutkimusprosessiin osallistuneiden ehdotuksista. Osa tutkimusprosessista oli yhteisöllistä kehittämistä, osa omaa itsenäistä tiedonhankintaani, sen reflektointia ja kirjaamista opinnäytetyön muotoon.

Tämän toimintatutkimuksen ansiona voin pitää sitä, että se kokoaa yhteen kokonaiskuvan Tampereen museoiden yleisötyön ja museopedagogisen toiminnan kehityksestä ja nykytilasta. Lisäksi se tarjoaa välineitä Museopedagogisen yksikön haastavaa koordinoitua työtä varten, kokoamalla erilaisia sisältöjä yhteen yhteiseen kuvaan ja tekemään ehdotuksia mihin suuntaan kehittämistoimintaa voisi viedä tulevaisuudessa. Toinen seikka on se, että kehittämistyön kautta nostin prosessiin sellaisia tutkimus/työvälineitä, joita todennäköisesti en olisi käyttänyt normaalissa työprosessissa.

Tällä toimintatutkimuksella oli neljä kehittämisen osa-aluetta, joita olivat 1. uuden yksikön sisällöt ja työkalut 2. toimintakulttuuri, 3. opinnäytetyö ja 4. oma työprosessini.

Mielestäni puolitoista vuotta kestäneen prosessin aikana saimme kehitettyä uuden yksikön toimintakulttuuria. Jaoimme ajatuksiamme museopedagogiikasta, työn tekemisestä ja sen haasteista. Kehitimme yhteisiä työkaluja ja tämän loppuraportin myötä myös työn tekemisen kuvaukset tulevat jaetuiksi. Havaintoni mukaan kuukausittain kokoontunut ryhmä alkoi tuntea itsensä tiimiksi. Muutos esimerkiksi kevään (2010) kokouspöytäkirjojen keskustelutyylissä suhteessa syksyyn (2010) on merkittävä. Syksyllä (14.9.2010) pohdimme esimerkiksi yhdessä, kuinka palvelukartta

ja profiloituminen vaikuttavat toimintaamme. Keväällä 2010 puheenvuoroissa ei juurikaan käytetty ”me-muotoa”. Selkein kehitysaskel oli kuitenkin se, että ryhmä kykeni kokoamaan vuoden aikana yhteisiä toimintaa määritteleviä työvälineitä sen toiminnalle, toimintaohje ja manuaali ovat osoituksia tästä kehityksestä. Eräs Tampereen museoiden tutkija totesi, että tapani rakentaa yhteistä henkeä ja ajatusta uudesta yksiköstä oli toimiva, kaikilla työhön osallistuneilla oli ääni prosessissa.

Uuden yksikön työn sisällöllistä kehittymistä on mahdotonta arvioida vielä. Yksikkökeskeisestä tavasta määritellä asioita, päästiin kohti yhteistä mutta käytännön toiminnasta suhteessa asiakaisiin ei voida sanoa mitään. Kysymys on ennen kaikkea siitä ottavatko uuden yksikön työntekijät kehitetyt työkalut ja yhdessä tuotetut työtä ohjaavat määritelmät käyttöön. Prosessin ansiona voi kuitenkin pitää sitä, että ensimmäistä kertaa näitä asioita on kirjattu yhteisesti ylös.

Opinnäytetyön toteuttaminen oli monivaiheinen työprosessi, jossa erityisen haastavaksi muodostui monien eri osa-alueiden hallinta. Pyrin opinnäytteessä ratkaisemaan niin monta arkipäivän pulmaa yhtä aikaa ja ottamaan kantaa niin moniin kehittämisen osa-alueisiin, että työ kasvoi liian suureksi, jotta olisin voinut toteuttaa palvelukartan täysin valmiiksi elektroniseksi työkaluksi, kuten jossain työn vaiheessa ajattelin ja toivoin. Sellainen palvelukartta olisi jo useamman opinnäytteen aihe. Ajattelen kuitenkin, että vaikkakin kokonaiskäsityksen ja kuvan muodostaminen suuresta kokonaisuudesta on haastavaa, opinnäytetyö vie eteenpäin tätä työtä.

Johtavana museolehtorina pyrin toimimaan tasavertaisena tiimin jäsenenä, jonka on kuitenkin vietävä kehittämistoimintaa eteenpäin kohti päämääräänsä. Olen tyytyväinen niihin oivalluksiin ja dialogiin, jota saimme käydä prosessin aikana. Opin itse tuntemaan Tampereen kaupungin museoiden työntekijöitä paremmin ja tiedän käytyjen keskustelujen pohjalta, että organisaatiossamme on runsaasti osaamista, ideoita ja voimavaroja. Varsinaisen arvion toiminnastani voi kuitenkin antaa vain kehittämiseen osallistunut ryhmä. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009, 48) mukaan kehittämistyössä on aina kyse inhimillisestä toiminnasta, jolloin hankkeessa toimivien vajavaisuudet ja rajoitukset ovat myös hankkeen vajavaisuuksia ja rajoituksia.

11.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Työelämälähtöisessä kehittämistoiminnassa korostuvat niin tieteen tekemisen kuin yritysmaailman eettiset säännöt. Kehittämistoiminnan tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaista, työ tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti ja seurausten on oltava käytäntöä hyödyntäviä. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 48.) Tutkimustieteellisen neuvottelukunnan (14.1.2012) verkkosivuilla eritellään hyvää tieteellistä käytäntöä ja loukkausten käsittelyä seuraavasti:

Yksi tieteellisen tutkimuksen eettisen hyväksyttävyyden sekä sen luotettavuuden ja tulosten uskottavuuden edellytys on, että tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön (good scientific practice) edellyttämällä tavalla. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu muun muassa, että tutkijat ja tieteelliset asiantuntijat

1.noudattavat tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, se on, rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa;

2.soveltavat tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä ja toteuttavat tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta tutkimuksensa tuloksia julkaistessaan;

3.ottavat muiden tutkijoiden työn ja saavutukset asianmukaisella tavalla huomioon niin, että he kunnioittavat näiden työtä ja antavat heidän saavutuksilleen niille kuuluvan arvon ja merkityksen omassa tutkimuksessaan ja sen tuloksia julkaistessaan;

Hyvän tieteellisen käytännön mukaista on edelleen, että

4.tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu yksityiskohtaisesti ja tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla;

5.tutkimusryhmän jäsenten asema, oikeudet, osuus tekijyydestä, vastuut ja velvollisuudet sekä tutkimustulosten omistajuutta ja aineistojen säilyttämistä koskevat kysymykset on määritelty ja kirjattu kaikkien osapuolten hyväksymällä tavalla ennen tutkimuksen aloittamista tai tutkijan rekrytoimista ryhmään;

6.rahoituslähteet ja tutkimuksen suorittamisen kannalta merkitykselliset muut sidonnaisuudet ilmoitetaan tutkimukseen osallistuville ja raportoidaan tutkimuksen tuloksia julkaistaessa; ja että

7.noudatetaan hyvää hallintokäytäntöä ja henkilöstö- ja taloushallintoa.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa tutkimusprosessiin liittyvät kysymykset ja tavoitteet olivat tutkimusprosessin alkumetreiltä (keväät 2010) nähtävissä koko työryhmän jaetuilla Tampereen kaupungin sisäisillä Loora-verkkosivuilla. Näille sivuille pääsy on myös kaikilla Tampereen kaupungin museopalvelujen esimiehillä. Tutkimusprosessin edetessä myös tutkimuskysymykset

muuttuivat hieman ja näiden muutosten vaikutuksia pohdin yhdessä ryhmän kanssa muutamissa kokouksissa tutkimusprosessin aikana. Tutkimuksen lopputulos on ehkä erilainen, mihin osallistujat ja työn tilaaja eli Tampereen kaupungin museot antoivat suostumuksen, mutta tutkimus pyrkii edelleen vastaamaan osin niihin kysymyksiin, joita aivan aluksi asetettiin. Valmista palvelukarttaa aivan siinä muodossa kun halusin, en pystynyt toteuttamaan.

Tämä tutkimus muodosti useista erilaisista lähdeaineistoista ja niistä arkaluonteisinta materiaalia on haastatteluaineisto. Joitakin asioita stilisoin pois jo haastatteluvaiheessa, kun haastateltava oli epävarma, kannattaisiko mielipidettä tuoda julki opinnäytetyössäni. Koska opinnäytetyöprosessi alkoi käytännössä samaan aikaan kun uusi yksikkö perustettiin, kävin keskustelun työryhmän kanssa heti alkuvaiheessa, voiko yksikön pöytäkirjoja käyttää lähdemateriaalina opinnäytetyössä. Kukaan läsnäolijoista ei kieltänyt aineistojen käyttöä. Niin sanottujen kahvipöytäkeskustelujen aineiston käyttöluvan kysyin keskustelun aikana. Muutoin tällaiset keskustelut suodattuvat havaintoihini ja sitä kautta etäännyttävät kertojan niin, että keskustelun hyödyntäminen ei tuota kertojalle harmia.

Muita lähdemateriaaleja tälle tutkimukselle ovat toimintakertomukset ja kehittämistyön lopputulokset; manuaali oppaille ja toimintaohje. Julkisena yhteisönä Tampereen museoiden toimintakertomukset ovat kaikkien saatavilla ja materiaalien hyödyntäminen vapaata, siinä missä opin-
näytteeni tulee olemaan museon työntekijänä.

Pyrin tutkimusraporttia tehdessäni kuvaamaan asemani selkeästi sekä kertomaan kehittämisen ympäristöstä ja tutkimukseen osallistujista avoimesti. Prosessin puutteena pidän sitä, että loppuraportin kirjoittamisen tein täysin itsenäisesti, jolloin tutkimukseen osallistujat eivät ole päässeet arvioimaan opinnäytettäni sen edetessä. Tämä vaikuttaa siihen, että loppuraportissa esitetyt tulokset ovat lopulta subjektiivinen näkemys prosessin etenemisestä ja sen aikaansaannoksista. Muina puutteina pidän sitä, että itse tutkimusprosessin reflektointi jäi yksin minulle mutta pitkälti siksi, että en osannut sitä muulta ryhmältä pyytää.

Tutkimuksen luotettavuuden pohtimiseen liittyy kolme asiaa, joita ovat tutkimusmenetelmät, tutkimusprosessi ja tutkimustulokset. (Toikko ja Rantanen 2009, 121.) Eritoten, kuten edellä olen todennut, tulee toimintatutkimuksessa kiinnittää huomioita muutoksen syntymiseen ja muutosprosessiin ja tulosten käyttökelpoisuuteen. Kehittämistoiminnan luotettavuuteen liittyy monenlaisia ongelmia. Esimerkiksi sosiaalisten prosessien toistettavuuden vaatimus on problemaattinen seikka. Toiseksi esimerkiksi kehittämistoiminnan kyselylomakkeet joudutaan laatimaan nopeasti,

jolloin mittareiden pätevyys joutuu koetukselle. (Toikko ja Rantanen 2009, 121.) Näin on tapahtunut tässä kehittämishankkeessa. Laadin haastattelulomakkeen käytännössä museopedagogisen yksikön aloittaessa toimintansa, koska mielestäni ne kysymykset olivat niin sanotusti elintärkeitä uuden yksikön toiminnalle. Aineiston kuvaamisvaiheessa totesin, että tämän tutkimushankkeen kannalta osa kysymyksistä oli täysin turhia ja toisaalta minun olisi kannattanut kysyä myös toisenlaisia kysymyksiä, koska tutkimuskysymyksen kannalta jouduin hakemaan niihin vastauksia muualta kuin haastatteluaineistosta. Tämä jättää enemmän tilaa omille tulkinnoilleni ja toisaalta lukijan tulkinnoille siitä, mitä ollaan tutkimassa ja millaisia vastauksia on saatu.

Toikko ja Rantanen (2009, 123) jatkavat, että kolmannen ongelman muodostaa kehittämistoiminnassa aineiston suppeus. Kysymys on tällöin toistettavuuteen liittyvästä ongelmasta mutta aina ei ole takeita myöskään tällaisen aineiston luotettavuudesta, he jatkavat Alkulaan Pöntiseen, Ylästälöön (1995) viitaten. Tämän kehittämishankkeen aineiston ongelmat liittyvät mielestäni liian laajan aineiston rajaamiseen ja toisaalta joidenkin kysymysten tuottamien tietojen suppeuteen. Jotta voitaisiin saada luotettavaa tietoa siitä, mitä museopedagogien toiminta todellisuudessa on, vaatisi se oppaiden sekä museopedagogista työtä tekevien työn etnografista tutkimista ja osallistuvaa havainnointia. Nyt aineisto jättää minut toisen käden tiedon varaan, jolloin kuvaukset ovat yksilöiden ajatuksia mutta eivät välttämättä kerro todellisesta toiminnasta. Myös useat kysymykset antavat pintapuolista tietoa toiminnan tilasta, tällainen on esimerkiksi kysymys resursseista. Tiedämme nyt, että resursseja on liian vähän mutta mikä on todellisten resurssien määrä uudessa yksikössä. Se nimittäin ei ole rahasumma, joka löytyy uuden yksikön kustannuspaikalta vaan se on jotakin, joka on hajallaan useissa eri yksiköissä ja niiden kustannuspaikoilla, ihmisissä, tiloissa, laitteissa ja materiaaleissa.

Laadullisen tutkimuksen piirissä kysymykset realibiliteetista ja validiteetista on pyritty korvaamaan vakuuttavuuden käsitteellä. Tutkijan on vakuutettava tiedeyhteisö tekemällä tutkimusta koskevat valinnat ja tulkinnot näkyväksi. Toinen keskeinen käsite on tutkimuksen johdonmukaisuus. Se tarkoittaa tutkimusaineiston keräämisen ja analysoinnin huolellista kuvaamista. (Toikko ja Rantanen 2009, 123 Lincoln & Guba 1985, 299 viitaten.) Toikko ja Rantanen lisäävät, että tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa voidaan näiden tekijöiden lisäksi arvioida toimijoiden sitoutuneisuutta. Toimijoiden sitoutuminen kehittämiseen liittyy aineiston, metodien ja tulosten luotettavuuteen. Tutkimuksellisen kehittämisen arviointi kohdistuu tyypillisesti kehittämistyön panoksiin, muutosprosessiin ja lopputuloksiin sekä niiden välisiin suhteisiin. Arvioinnin pätevyys edellyttää kehittämistyön tavoitteiden ja panosten sekä prosessin ja aikaansaannosten tunnistamista ja tarkkaa kuvaamista. (Ojasalo Moilanen ja Ritala 2009, 47.)

Tässä kehittämishankkeessa olen pyrkinyt tuomaan esille avoimesti koko kehittämisprosessin, olen myös tuonut esille, että tässä työssä menee päällekkäin niin sanottu normaalityö ja toisaalta tutkimuksellinen aspekti. Välillä näitä rooleja on vaikea erottaa toisistaan, toisaalta tutkimuksellisuus ei voi olla jatkuva työote.

Kehittämishankkeen eettisyyttä voidaan pohtia muun muassa näkökulmasta, tuottaako se pätevää ja oikeaa tietoa todellisuuden tilasta. Kehittämistyön tekijä on aina subjektiivinen toimija, joka tuottaa tietoa yhteisön sisältä käsin. Kehittämishankkeen toteuttajalle niin sanottua objektiivista tietoa on käsiteltävänä oleva aineisto. Toisaalta tämän aineiston on aina tuottanut subjekti, kulttuurinen toimija, jonka motiiveja ohjaavat erilaiset tarpeet. Toisaalta ilman tätä selvitystyötä kaikki keskustelu ja ajatukset olisivat edelleen osa kahvipöytäkeskusteluja, joten eettisenä toimena voidaan tavallaan pitää sitä, että kehittämishankkeen toteuttajana olen kirjoittanut nämä ajatukset paperille muiden ihmisten tarkastelua varten. Uskon, että ihmisten luonnollinen tarve tulla kuuluksi on edistynyt tämän kehittämishankkeen myötä.

LÄHTEET

Ahlfors J. kulttuuriohjaaja 2009. Haastattelu 24.11.2009. Haastattelija Pöntinen S. Litteroitu. Tampereen kaupunki. TR1.

Aktiiviverkoston seminaari tuotteistamisesta. [online] [luettu 22.12.2012] Saatavissa: <http://elgg.mcampus.fi/aktiivi/pg/pages/view/12576/aktiiviverkoston-tapaaminen-tampereella-91022012>

Antila K. projektipäällikkö 2009. Haastattelu 15.9.2009. Haastattelija Pöntinen S. Litteroitu. Tampereen kaupunki, TR1.

Avara museo – kehittyvä oppimisympäristö aikuisille -hankkeen blogi [online] [luettu 29.1.2011, 6.1.2012] Saatavissa: <http://avaramuseo.blogspot.com/>

Bonelius E. museoamanuenssi. 2010. Haastattelu 20.10.2011. Haastattelija Pöntinen S. Litteroitu. Tampereen kaupunki, TR1.

Coghlan D. Brannick T. 2010. Doing action research in your own organization. 3 rd Edition. London 2010 SAGE Publications Ltd

Erityisen avoin kohtaaminen. Elämyksellinen kulttuurikasvatus museossa ja koulussa. 2008. Tampereen Taidekaaren julkaisuja, osa 1. Tampere: Eräsalon kirjapaino oy

Espoon kaupunginmuseot [online] [luettu 23.1.2012] Saatavissa: <http://www.espoonkaupunginmuseo.fi/toimijat.asp?path=91147;91166;91167>

Grönroos C. 2009. Palvelujen kehittäminen ja markkinointi Helsinki, 3.painos, WsoyPro.

Heikkinen T. museolehtori 2009. Haastattelu 24.11.2009. Haastattelija Pöntinen S. Litteroitu. Tampereen kaupunki. TR1.

Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. 1999 Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Hannu L. T. Heikkinen, Rauno Huttunen ja Pentti Moilanen (toim.), Siinä tutkija missä tekijä: toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Gaudeamus. Helsinki

Hein George E. (1998, 25). Learning in the Museum. [online] [luettu 7.7.2011] Saatavissa: <http://site.ebrary.com/lib/tamperepoly/Doc?id=10056149&ppg=38>

Hel.fi. Palvelukartta. [online] [luettu 23.1.2012] Saatavissa: <http://www.hel.fi/palvelukartta/>

Helinä Rautavaaran museon verkkosivut. [online] [luettu 29.4.2011] Saatavissa: <http://helinamuseo.fi/>

Helrevi-Turunen M. 2004. TAITE- lasten museoprojektista museopedagogiseen malliin. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen laitos Pro gradu –tutkielma.

Helsingin kaupungin museot [online] [luettu 23.1.2012] Saatavissa: <http://www.hel.fi/hki/museo/fi/Palvelut>

Helsingin taidemuseon verkkosivut. [online] [luettu 25.7.2011] Saatavissa: http://www.hel.fi/hki/taimu/fi/Yleist_

Hirsjärvi S, Remes P., & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13 Painos. Helsinki: Tammi.

Hopia 2009, [online] [luettu 11.1.2012] Saatavissa: http://www.med.utu.fi/hoitotiede/tutkijakoulu/education/doctoralcourses/Hopia_Hanna_12112009.pdf

Hulsi 2008. Turun kauppakorkeakoulun verkkolehti. [online] [luettu 7.12.2012] Saatavissa: <http://www.mercurius.fi/index.php?page=4054dad860390f438d6be5844d8a566>

Hällström J. 2007. Museoammattilaisen käsikirja. Museoalan ammattiliitto ry. Vammalan kirjapaino oy

ICOM. Code of Ethics [online] [luettu 16.1.2011] Saatavissa: <http://icom.museum/what-we-do/professional-standards/code-of-ethics.htm>

Ikaalinen.fi. Palvelukartta. [online] [luettu 23.1.2012] Saatavissa: <http://www.ikaalinen.fi/@Bin/128927/Lasten+ja+nuorten+palvelut+ikaalisissa.pdf>

Innolink Research oy 2010. Kävijätutkimus 2010. Tampereen museotoimi. Pdf. julkaisu

Jaakkola E., Orava M., Varjonen V. 2009. Palvelujen kehittämisestä kilpailuetua yrityksille, opas yrityksille, 1-2.

Jaatinen T. museotoimen johtaja. Haastattelu 2.10.2009. Haastattelija Pöntinen S. Litteroitu. Tampereen kaupunki, TR1.

Johdatus laadulliseen tutkimukseen. [online] [luettu 11.1.2012] Saatavissa: <http://www.valt.helsinki.fi/yleope/kvali/kvali1.pdf>

Juuti P., Rannikko H., Saarikoski V., 2004 Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä. Keuruu: Otavan Kirjapaino oy.

Kallio K. 2000. Kasvatusteoreettinen nelikenttä. [online] [luettu 16.1.2012] Saatavissa: <http://www.kotikone.fi/kallekallio/seurasaari.htm#alkusanat>

Kallio K. 2004. Verkottunut museo 2004. [online] [luettu 6.1.2012] Saatavissa: <http://www.kotikone.fi/kallekallio/verkottunutmuseum.htm>

Kallio K. 2008. Museoväki '08 - kyselytutkimus museoalan työelämästä. Suomen museoliitto. [online] [luettu 15.9.2011] Saatavissa: http://www.museoliitto.fi/index.php?k=9746&hakustr=museoväki%202008#a_9746

Kaukiainen P. Maaliskuu 2011. Kokemuskollaasi. Taide- ja museopedagogiikan filosofinen tutkimus. Filosofian laitos, jatkokoulutus.

Kela R. museoamanuenssi 2009. Haastattelu 17.9.2009. Haastattelija Pöntinen S. Litteroitu. Tampereen kaupunki, TR1.

Kelly L. 2011. Learning in the 21th Century Museum.[online] [luettu 6.1.2012] Saatavissa: http://australianmuseum.net.au/document/Learning-in-the-21st-Century-Museum/

Keski- Suomen museot. [online] [luettu 23.1.2012] Saatavissa: <http://www.jyvaskyla.fi/keskisuomenmuseo/museot/keskisuomenmuseo>

Kettunen K. Yleisötyö museoissa [online] [luettu 10.1.2012] Saatavissa: <http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/f49cf70048e72d228cc88f138591ded5/Kulttuurikasvatus+Helsinki+peruskouluissa.pdf?MOD=AJPERES&Imod=1593979776>

Kotkaslahti E. palvelusuhdesihteeri 2011. Keskustelu 22.6.2011

Kulttuuria kaikille.fi. Tietoa esteettömyydestä ja saavutettavuudesta [online] [luettu 26.1.2012] Saatavissa: kulttuuriaikaikille.fi

Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut 1.1.2011 Tuotantostrategia 2011 - 2014. Tampereen kaupungin sisäiset Loora-verkkosivut.

Kumpulainen K. Lipponen L. Tissari V. Hilppö J. Rajala A 2009. Oppimisen sillat – Kohti osallistavia oppimisympäristöjä. [online] [luettu 5.7.2011] Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/15628>

Kuula A. 1999. Toimintatutkimus: Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Laine T. Technology integration in context-aware learning spaces. Ita-Suomen yliopisto 2011. Luonnontieteen ja metsätieteiden tiedekunta. Väitöskirja. [online] [luettu 5.12.2012] Saatavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-0622-9/

Lamminen M., Levanto M., Salin N., Salo E., Tornberg L., Venalainen P. 2010, Pedafooni 2 b, Opastamisen historiaa[online] [luettu] Saatavissa: http://www.pedaali.fi/pdf/pedaali_pedafooni2B.pdf

Leinonen P. museoamanuenssi 2009. Haastattelu 21.9.2009. Haastattelija Pöntinen S. Litteroitu. Tampereen kaupunki, TR1.

Leinonen P. museoamanuenssi 2010. Haastattelu 14.10.2010. Haastattelija Pöntinen S. Tampereen kaupunki, TR1.

Levanto M. Petterson S. 2004. Valistus, museopedagogiikka, oppiminen. Taidemuseo kohtaa yleisönsä. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino oy

Mediamuseo Rupriikin verkkosivut. [online] [luettu 26.1.2012] Saatavissa: <http://rupriikki.tampere.fi/>

Minäkö tutkija-verkkosivut. [online] [luettu 9.1.2012] Saatavissa <http://www.xip.fi/tutkija/0404.htm>

Missä vietät menneisyytesi? Tampereen kaupungin museotoimen strategia 2004-2014. [online] [luettu 5.7.2011] Saatavissa <http://www.tampere.fi/tiedostot/4Z7uVrm53/museotoimistrategia2004.pdf>

Museokeskus Vapriikin verkkosivut. [online][luettu 26.1.2012] Saatavissa: <http://www.tampere.fi/vapriikki.html>

Museoliiton verkkosivut. Kävijätutkimus 2002.[online] [luettu 24.4.2011] Saatavissa: <http://www.museoliitto.fi/index.php?k=7968>

Museopedagogisen yhdistyksen Pedaalin verkkosivut. Missio. [online] [luettu 5.12.2011] Saatavissa: <http://pedaali.fi/missio.html>

Museopedagogisen yksikön kokousmuistiot vuosilta 2010 – 2011. Saatavissa: Tampereen kaupungin sisäiset Loora-verkkosivut. Museopedagogisen yksikön työtila: Museopeda

Museopedagogisen yksikön Manuaali Tampereen museoiden oppaalle 8.8.2011. Saatavissa: Tampereen kaupungin sisäiset Loora-verkkosivut. Museopedagogisen yksikön työtila: Museopeda

Museopedagogisen yksikön toimintaohje 16.6.2011. Saatavissa: Tampereen kaupungin sisäiset Loora-verkkosivut. Museopedagogisen yksikön työtila: Museopeda

Museot.fi. Mitä museot tekevät? [online] [luettu 5.7.2011] Saatavissa: <http://www.museot.fi/mita-museot-tekevät>

Museot.fi. Museokauppa. [online] [luettu 23.1.2012] Saatavissa: http://www.museot.fi/index.php?k=8092&hakustr=museoiden%20tuotteet#a_8092

Museotyön perusteet. 2007. Museotyön perusteet –verkkokurssi. [online] [viitattu 15.9.2011] Saatavissa <http://www.museoliitto.fi/index.php?k=1044>

Niemelä P. ..., EU-kelpoiset tuotteet, compusystems oy, 105. Helsinki: TEKES.

Nissinaho A. tutkija 2009. Haastattelu 1.12.2009. Haastattelija Pöntinen S. Litteroitu. Tampereen kaupunki, Museokeskus Vapriikki.

O' Brian Simply action research model 1995 [online] [luettu 23.12.2011] Saatavissa: <http://www.web.ca/~robrien/papers/xx%20ar%20final.htm>

Ojasalo K., Moilanen T., Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät, WSOYpro Oy.

Pakaste N. Paha ja Pyhä Museo. MUSEOBLOGI [online] [luettu 15.9.2011] Saatavissa: <http://museoblogi.blogspot.com.au/2010/09/paha-ja-pyha-museo.html>

Parsons 1951, Organisaation määritelmä [online] [luettu 10.1.2012] Saatavissa: http://materiaali.osao.fi/kaul/verkko-opetus/merkonomi/ammattilliset/tyoyhteisossa_toimiminen/3organisaatiot/jakso3.htm

Partus oy. Sosiaalisen pääoman käsitteestä. [online] [luettu 10.1.2012] Saatavissa: <http://www.partus.fi/>

Penninkangas O. tutkija 2009. Haastattelu 17.9.2009. Haastattelija Pöntinen S. Litteroitu. Tampereen kaupunki TR1

Penninkangas O. tutkija 2010. Haastattelu 4.11.2011. Haastattelija Pöntinen S. Litteroitu. Tampereen kaupunki. TR1.

- Pirkanmaan museokompassi.[online] [luettu 5.7.2011] Saatavissa: <http://www.museokompassi.fi/>
- Pitkäranta A. 2010,[online] [luettu 11.1.2012] Saatavissa: http://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf
- Saloniemi M-R. näyttelypäälikkö 2009. Haastattelu 15.9.2009. Haastattelija Pöntinen S. Litteroitu. Tampereen kaupunki. TR1.
- Saloniemi M-R. näyttelypäälikkö 2011. Keskustelu 17.5.2011 välillä Pöntinen & Saloniemi.
- Scott C. 19.3.2011. Building a sustainable audience for the future. Report prepared by DR Tampereen Museotoimen sisäinen jakelu.
- Simon N. What does it mean to have a relationship? Museo 2.0. Blogi. [online] [luettu 21.3.2011] Saatavissa: <http://museumtwo.blogspot.com/2011/03/what-does-it-mean-to-have-relationship.html>
- Simula H, Lehtimäki T, Salo J, Malinen P. (5/2009) Uuden UB2-tuotteen menestyksessä kaupallistaminen. Teknologiateollisuuden julkaisu. Helsinki 2010. Kopio Niini Oy
- Sipilä J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen, WSOY, 15.
- Sydänmaalakka P. 2009 Jatkuva uudistuminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino oy, 160-165
- Syrjälä L., Ahonen S., Syrjäläinen E., Saari S.1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja Helsinki: Kirjayhtymä Oy
- Syrjäläinen E, Eronen A, Värri V-M 2007, Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print
- Tampereen kaupungin museopalvelut. Historialliset museot. Kokoelmapoliittinen ohjelma 2009. Kokoelmapalvelut. [online] [luettu 1.5.2011] Saatavissa: <http://www.tampere.fi/material/attachments/k/5m5Hjhgbm/KOPO2009.pdf>
- Tampereen kaupungin museotoimen toimintakertomukset vuosilta 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2004, 2006, 2009. Säilytetään: Tampereen museotoimen kirjasto. TR1, 2krs.
- Tampereen kaupungin verkkosivut. Tietoa Kulttuurikaari-hankkeesta. [online] [luettu 8.7.2011] Saatavissa: <http://www.tampere.fi/tampereinfo/projektit/valtakunnalliset/kaste/kulttuurikaari.html>
- Tampereen kaupungin verkkosivut. Tietoa tilaaja-tuottajamallista. [online] [luettu 6.7.2011] Saatavissa: <http://www.tampere.fi/hallintojatalous/toimintamallinuudistus/tilaatuottajamalli.html>
- Tampereen taidemuseon kokoelmapoliittinen ohjelma 2005. [online] [luettu 1.5.2011] Saatavissa <http://www.tampere.fi/tiedostot/5cvXkdnGF/kokoelmapoliittikka.pdf>
- Tampereen taidemuseon koululaiskirja. Opastusvarauksia 1980-luvulta lähtien. Säilytetään: Tampereen museopalvelujen kirjasto. TR1. 2krs.
- Tampereen taidemuseon Muumilaakson verkkosivut. [online] [luettu 26.1.2012] Saatavissa: <http://inter9.tampere.fi/muumilaakso/>

Tampereen taidemuseon toimintakertomukset vuosilta 1992 ja 1994. Säilytetään: Tampereen kaupungin museoiden kirjasto. TR1, 2 krs.

Tampereen taidemuseon verkkosivut. [online] [luettu 26.1.2012] Saatavissa: <http://www.tampere.fi/taidemuseo.html>

Tekes. Ennakointi. [online] [luettu 24.1.2012] Saatavissa: <http://www.tekes.fi/fi/community/Ennakointi/1134/Ennakointi/2428>

Tilastokeskus. Tilastotietoa kulttuurin kulutuksesta 2007 [online] [luettu 6.7.2011] Saatavissa: http://www.stat.fi/til/kl/2007/kl_2007_2009-03-05_tie_001.html

Timonen K-M. museo-avustaja. 2010. Haastattelu 20.10.2011. Haastattelija Pöntinen S. Litteroitu. Tampereen kaupunki. TR1.

Toikko T., Rantanen T. 2009, Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere. Tampereen yliopistopaino Oy, Juvenes Print

Toim. Kallio K. 2004 Museo oppimisympäristönä. Suomen museoliiton julkaisuja 54. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Toim. Kinanen P. 2009. Museologia tänään. Suomen museoliiton julkaisuja 57. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino oy

Torkko N. Yleisö ja teatteri uuteen suhteeseen. Loppujulkaisu 2010. [online] Saatavissa: http://www.yleisotyo.fi/uploads/pdf/Ylos_loppujulkaisu.pdf

Tornberg L. Näkökulmia käytäntöön. Aikuiskasvatus 2/2009, 124-131.

Trafiikkimuseot [online] [luettu 23.1.2012] Saatavissa: <http://www.trafiikki.fi/>

Turun yliopiston humanistisen tiedekunnan verkkosivut. Mitä museontyöntekijältä vaaditaan? [online] [luettu 26.12.2011] Saatavissa: www.hum.utu.fi/

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Hyvä tieteellinen käytäntö –ohje 2002. [online] [luettu 14.1.2012] Saatavissa: http://www.tenk.fi/hyva_tieteellinen_kaytanta/kaytanto.html

Valtion säädöstietopankki. Museolaki [online] [luettu 6.7.2011] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/haku.php?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=museolaki>

Valtioneuvoston ennakointiverkosto. Tehtävät. [online] [luettu 18.7.2011] Saatavissa: <http://www.valtioneuvosto.fi/tietoarkisto/ennakointiverkosto/tehtavat/fi.jsp>

Valtionkonttorin uutiskirjeet. Julkisten toimipaikkojen palvelukartta julkaistaan helmikuussa 2011 Suomi.fi. portaaliin. [online] [luettu 23.1.2012] Saatavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/uutiskirjeet/public/default.aspx?contentid=37347>

Wikipedia. Yleisötyö. [online] [luettu 24.4.2011] Saatavissa: <http://fi.wikipedia.org/wiki/Yleis%C3%B6ty%C3%B6>

Vilkuna J. 2000 Näkökulmia museoihin ja museologiaan. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Virtuaali amk. Toimintatutkimus. [online] [luettu 10.1.2012] Saatavissa: <http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html>

Yli-Kerttula H. tiedottaja 2009. Haastattelu 16.10.2011. Haastattelija Pöntinen S. Litteroitu. Tampereen kaupunki. TR1.

Yli-Kerttula H. tiedottaja 2010. Haastattelu 20.10.2011. Haastattelija Pöntinen S. Litteroitu. Tampereen kaupunki. TR1.

LIITTEET

LIITE 1

